



# Henkilöstöjohtamisen keskeisten prosessien kehittäminen The We Are Groupissa

Kira Kosonen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
2012



<b>Tekijä tai tekijät</b> Kira Kosonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008
<b>Raportin nimi</b> Henkilöstöjohtamisen keskeisten prosessien kehittäminen The We Are Groupissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 82+11
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Meri Vehkaperä	
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kustannus-, ravintola- ja viinialalla toimivalle yhtiölle, The We Are Groupille. Toimeksiannon tavoitteena oli kehittää yrityksen keskeisten henkilöstöjohtamisen prosessien toteuttamista ja parantaa sen avulla yrityksen kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa yritystoiminnan laajentuessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää prosessien kehittämiskohdat, laatia kehittämiskohdille kehitysehdotuksia, suunnitella prosessit uudelleen ja laatia prosesseja tukevaa materiaalia henkilöstöjohtamisen avuksi yrityksessä. Henkilöstöjohtamisen keskeisiä tutkittavia prosesseja työssä ovat rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen. Työ on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksen ravintolatoiminnan asiakaspalveluhenkilökuntaa.</p> <p>Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka avulla työssä pyrittiin ymmärtämään yrityksen nykytilanne prosessien toteuttamisessa, tunnistaa niissä ilmenneet ongelmat ja tuottaa ongelmiin kehittämisehdotuksia aiheen kirjallisuutta ja asiantuntija-haastatteluita hyödyntäen. Tapaustutkimuksen nykytilanteiden selvittämisessä ja asiantuntijahaastatteluissa on käytetty avoimen haastattelun ja havainnoinnin laadullisia menetelmiä. Haastattelut toteutettiin yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien avainhenkilöiden ja aiheen asiantuntijoiden kanssa syksyllä 2011 ja havainnointia tehtiin yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien toiminnoista, kesän ja syksyn 2011 aikana.</p> <p>Tapaustutkimuksessa ilmeni prosessien heikko suunnitelmallisuus ja epämääräiset toimintatavat yrityksessä. Kaikissa kolmessa henkilöstöjohtamisen prosessissa ilmeni kehittämiskohtia prosessien onnistumisen avainalueissa. Työssä ehdotetaan parannuskeinoja näiden avainalueiden kehittämiseen laaditun materiaalin ja toimintaehdotusten avulla. Työssä esitetään myös uudet suunnitellut prosessimallit keskeisten henkilöstöjohtamisen prosessien toteutukseen tulevaisuudessa, jotta yritys pystyy hankkimaan, säilyttämään ja kehittämään sille menestyksen ja kasvun kannalta tärkeitä osaamista. Yrityksen omistajien kannattaisi tulevaisuudessa lisäksi pohtia henkilöstöassistentin palkkaamista omistajien ja esimiesten avuksi prosessien tarkoituksenmukaista toteutusta varten.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstöjohtamisen prosessit, rekrytointi, osaamisen kehittäminen, suorituksen johtaminen	

Degree programme in Hospitality management

<b>Authors</b> Kira Kosonen	<b>Group or year of entry</b> 2008
<b>The title of thesis</b> The development of the key human resources management processes in The We Are Group	<b>Number of pages and appendices</b> 82+11
<b>Supervisor(s)</b> Meri Vehkaperä	
<p>This bachelor's thesis was an assignment from the company The We Are Group, which operates in the publishing-, restaurant- and wine industry. The objective of the assignment was to create development ideas for the company's key human resource management processes and thus improve its growth possibilities in the future considering the future expansion plans of the company. The objective of the thesis was to solve the development points in the processes, re-design the processes and create material and development ideas to support the human resource management processes in the company. The key processes studied in this thesis are recruitment, competency development and performance management processes. The study is limited to the customer service staff of the company's restaurant operations.</p> <p>The assignment was carried out as a case study aimed at understanding the current situation of the process execution in the company, then to solve the occurred problems and to create development ideas using the help of literature and interviews of some human resource management experts. The expert interviews and the study of the current situation of the processes were executed using the qualitative methods of open interviews and observation inside the company. The study of the current situation was made with the key persons responsible for the human resource management of the company. All the interviews were done during the fall of 2011 and the method of observation was used inside the company during the summer and fall of 2011.</p> <p>The case study showed that all of the studied processes were weakly planned and vaguely executed. All of the three key processes showed weaknesses in the key areas. To ensure the future success of the processes, development ideas, supporting material and the re-designed processes are presented in the thesis, so that the company can gain, maintain and develop important competencies to ensure the company's success and growth in the future. The owners of the company should also consider hiring an assistant of human recourse management to help the company's managers to execute the processes so that the processes can achieve their main purpose.</p>	
<b>Key words</b> Human recourse management processes, recruitment, competency development, performance management	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeyritys: The We Are Group .....	2
1.2	Kehittämistyön menetelmät .....	3
1.3	Henkilöstöjohtamisen prosessit ja työn rajaus .....	6
2	Rekrytointi .....	9
2.1	Rekrytointiprosessi .....	10
2.1.1	Rekrytointikanavien valinta .....	11
2.1.2	Hakemukset ja työhaastattelut .....	12
2.1.3	Päätöksenteko ja työsuhteesta sopiminen .....	15
2.1.4	Perehdytyksen merkitys rekrytointiprosessissa .....	17
2.1.5	Vaihtoehtoiset rekrytointimenetelmät .....	18
2.2	Yrityksen nykyisen rekrytointiprosessin kuvaus .....	20
2.3	Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset .....	22
3	Osaamisen kehittäminen .....	29
3.1	Osaamisen kartoittamisesta kehittämiseen .....	29
3.1.1	Tavoitteiden kautta kohti visiota .....	30
3.1.2	Osaamiskartan laatiminen ja osaamisen tasot .....	31
3.1.3	Osaamisen arviointi .....	33
3.1.4	Kehityskeskustelut .....	34
3.1.5	Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja niiden arviointi .....	36
3.2	Yrityksen nykyiset keinot kehittää osaamista .....	39
3.3	Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset .....	41
4	Suorituksen johtaminen .....	47
4.1	Suorituksen johtamisen prosessi .....	48
4.1.1	Suorituksen tavoiteasetanta .....	50
4.1.2	Suorituksen mittaaminen ja arviointi .....	51
4.1.3	Palautteen antaminen .....	54
4.1.4	Palkitseminen ja sen vaikutukset .....	56
4.2	Yrityksen nykyiset toimintamallit johtaa suoritusta .....	58
4.3	Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset .....	61

5 Arviointi.....	68
5.1 Kehittämistyön arviointi.....	68
5.2 Kehittämistyön seuranta ja jatkotutkimusehdotukset .....	72
5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	74
5.4 Toimeksiantajien palaute kehittämistyöstä.....	76
Lähteet.....	78
Liitteet.....	83
Liite 1. Työtehtävät ja rekrytointikriteerit – The We Are Group.....	83
Liite 2. Työhaastattelurunko – The We Are Group .....	84
Liite 3. Perehdytyksen tarkistuslista – The We Are Group .....	85
Liite 4. Itsearviointilomake – The We Are Group .....	89
Liite 5. Kehityskeskustelupohja – The We Are Group .....	90
Liite 6. Henkilökohtainen kehityssuunnitelmapohja – The We Are Group .....	91
Liite 7. Yksikkökohtainen kehityssuunnitelmapohja – The We Are Group .....	92
Liite 8. Henkilöstöedut – The We Are Group .....	93

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kohdeyritys The We Are Groupin henkilöstöjohtamisen keskeisten prosessien kehittämisestä. Toimeksiannon tavoitteena on prosessien kehittämisellä parantaa yrityksen kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Nämä työhön valitut prosessit ovat yrityksen rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja suoritusten johtaminen. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei ole toimivaa henkilöstöpäällikköä eikä henkilöstöjohtamisen prosesseja ole selkeästi suunniteltu tai organisoitu yrityksessä aikaisemmin. Ohjeet yrityksen toimipisteiden esimiehille tulevat suoraan omistajilta ja esimiehet johtavat henkilöstöhallinnon asioita muiden varsinaisten työtehtäviensä ohella. Kohdeyrityksellä on tulevaisuuden suunnitelmissa laajentaa toimintaansa kahdella uudella toimipisteellä vuoden 2012 aikana ja yhtenäisten henkilöstöhallinnon toimintamallien kuvaaminen yrityksessä on siksi erittäin ajankohtaista.

The We Are Groupin perustajat Matti Sarkkinen ja Anders Westerholm ovat nuoria innovatiivisia ravintoloitsijoita, jotka ovat aloittaneet yrityksensä tyhjästä ja päässeet kuitenkin nopeaan tahtiin Helsingin ravintolamaailman huipulle menestynein liiketoimineen. Omistajilla on erittäin tarkka visio omasta toiminnastaan ja he ovat aktiivisesti mukana Helsingin ravintolakulttuurin kehittämisessä. Omistajien tärkeimmäksi tehtäväksi ovat kuitenkin muodostuneet yrityksen strategiset linjaukset ja tulevaisuuden suunnittelu, eivätkä omistajat pysty keskittymään samalla tavalla henkilöstöjohtamisen asioihin kuin aikaisemmin. Henkilöstöjohtamisen prosessien suunnitelmallinen toteutus toimii kuitenkin edellytyksenä yrityksen kasvulle ja tehokkaalle toiminnalle. Kehittämällä prosesseja yritys pystyy vakiinnuttamaan toimintatapoja ja vahvistamaan myös yrityskuvaansa henkilöstön keskuudessa.

Prosessit koostuvat sarjoista toisiinsa liittyvistä työtehtävistä, joita organisaatiossa tehdään. Prosessi voidaan määritellä dynaamiseksi sarjaksi toimintoja, joille on määrätty tietyt tavoitteet ja tuotokset. Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminnan kannalta keskeisimmät prosessit suunnitellaan uudelleen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 27–28.) Tämän työn tavoitteena on parantaa The We Are Groupin kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa analysoimalla yrityksen keskeisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja, niiden nykyisten toimintamallien mahdollisia heikkouksia ja

vahvuuksia ja suunnitella prosessit uudelleen. Tavoitteena on myös kirjallisuutta ja asiantuntijahaastatteluja hyödyntäen tunnistaa prosessien keskeiset onnistumisen avainalueet ja tuottaa yritykselle kehitysehdotuksia tarvittaviin prosessien kehittämiskohtiin ja prosesseja tukevaa materiaalia kohdeyritykselle. Keskeisten henkilöstöjohtamisen prosessien avainalueiden tunnistaminen on tavoitteiden onnistumisen kannalta kriittisintä.

Opinnäytetyö on rakennettu vetoketjumallia hyödyntäen, koska työssä käsitellään selkeästi kolme eri prosessia ja prosessien yksittäinen läpikäyminen kerrallaan on toimeksiantajien kannalta selkein ja hyödyllisin tapa erottaa prosessien ehdotetut toimintamallit ja kehitysehdotukset toisistaan. Perinteisestä opinnäytetyömallista poiketen työ ei koostu siis yhdestä laajasta tietoperustasta, empiriasta ja pohdinnasta vaan jokaisen prosessin alussa kuvataan erikseen kyseisen aihealueen ja prosessin tietoperusta, keskeisimmät käsitteet, prosessin nykytilanteen kuvaus yrityksessä ja prosessin kehittämisehdotukset kohdeyritykselle tulevaisuudessa. Työn lopussa arvioidaan kehittämistyön onnistumista ja itse opinnäytetyöprosessia. Työn lopussa esitellään myös toimeksiantajien palaute kehittämistyöstä ja työn jatkotutkimisehdotukset.

## **1.1 Kohdeyritys: The We Are Group**

The We Are Group on helsinkiläinen yhtiö, joka osallistuu aktiivisesti paikallisen ruoka- juoma- ja kaupunkikulttuurin kehittämiseen. Yhtiö on monialainen toimija, joka tekee asioita ihmisille ja yhdessä ihmisten kanssa. The We Are Group toimii kustannus-, ravintola- ja viinialalla. Sen hallinnassa ovat japanilaishenkisiin ruokiin erikoistuneet ravintolat Sushibar, Sushibar + Wine, Sushibar + Dine, sekä Porvoonjoen rannalla keksää odottava kotimainen ravintola Johans. Visuaalinen toteutus on yrityksen jokaiselle ravintolakonseptille tärkeää ja ravintoloissa vallitsee pääsääntöisesti suomalainen muotoilu nuorten suunnittelijoiden innoittamana. (The We Are Group 2012a.)

Yhtiön alla toimii myös helsinkiläinen kaupunkilehti We Are Helsinki, joka esittelee kaupungin kiinnostavia ilmiöitä ja ihmisiä kuusi kertaa vuodessa ilmestyvissä teemanumeroissa. Lehden tapahtumakalenteri kartoittaa kaupungin aktiviteetteja ja lehdessä esitellään Helsingin parhaimpia ja innovatiivisempia ravintoloita, liikkeitä ja yökerhoja.

Lehti on maksuton ja näkyvyydeltään osa Helsingin katukulttuuria. (The We Are Group 2012b.) Yrityksen yhteistyökumppani Viinitie siirtyi osaksi We Are -perhettä syksyllä 2010. Viinin maahantuontiin keskittynyt yritys toi The We Are Groupille kasvattua osaamista viineistä. Viinitie tuo esille pieniä viinitiloja ja viinituottajien ylpeydenaihteita, joten valikoimassa on paljon viinejä, jotka jäisivät muuten löytämättä. Valtaosa Viinitien valikoimasta on myös luomuviinejä. (The We Are Group 2012c.)

Yrityksen arvoja ovat kaupunkikulttuurin kehittäminen, ekologisuus, yrittäjähenkisyys ja siihen liittyvä yhteinen tekeminen yhteisen hyvän luomiseksi. Yritys pyrkii jatkuvasti kasvattamaan suhdeverkkoaan yhteistyökumppaneilla, jotka vastaavat The We Are Groupin arvomaailmaa. Yrityksen toiminnan tavoitteena on luoda kaupunkikulttuurista kiinnostunut ja osanottava yrityskuva ja samalla profiloida yritystoiminta rentona ja hyvänhenkisenä. (Hilden, I. 16.2.2012.)

Yrityksen johtajuuden alla toimii tällä hetkellä yrityksen neljä ravintolaa ja kaupunkilehti. Kaupunkilehteä pyörittää vakituisesti neljä työntekijää freelancer- toimittajien avustuksella. Kaupunkilehden kehittämisestä ja suunnittelusta vastaavat yrityksen omistaja Anders Westerholm ja lehden päätoimittaja Heini Lehtinen. Ravintolatoiminnan johtamisesta vastaa pääsääntöisesti yrityksen toinen omistaja Matti Sarkkinen, vaikka toimintasuunnitelmat tehdään aina molempien omistajien kesken. Jokaisella ravintolalla on nimetty ravintolapäällikkö, mutta yrityksellä ei ole erikseen nimettyä ravintolatoimenjohtajaa. Omistajat vastaavat yhdessä kaikkien yksikköjen tulosvastuusta ja suunnitelmallisesta toiminnasta. Vakituinen ravintolahenkilökunta muodostuu noin neljästäkymmenestä työntekijästä. Vakituisten ravintolahenkilökunnan lisäksi yrityksessä toimivat toimisto- ja viestintäpäällikkö, myyntipäällikkö ja talouspäällikkö, joka vastaa yrityksen kirjanpidosta. Yrityksessä ei ole erikseen nimettyä henkilöstöpäällikköä, vaan yrityksen henkilöstöjohtamisesta vastaavat yrityksen omistajat, ravintoloiden esimiesten avustuksella.

## **1.2 Kehittämistyön menetelmät**

Kehittämistyö toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on tutkitun tiedon tuottamista kohteesta tai valitusta aiheesta, eli siinä painottuvat tavanomaisen tutki-



muksen tavoitteet. Tapaustutkimuksen kautta työssä pyritään ymmärtämään yrityksen nykytilanne prosessien toteutumisessa ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmenneet ongelmat ja tuottaa ongelmiin kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa ei siis vielä toteuteta ehdotettuja muutoksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37–38.) Tapauksen muodostavat tässä kehittämistyössä The We Are Groupin keskeiset henkilöstöjohtamisen prosessit. Kehitettäviä prosesseja on työssä kolme ja ne muodostavat kukin oman tapauksensa.

Tapaustutkimukset toteutetaan laadullisten menetelmien keinoin, koska laadullisille menetelmille on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. Kohdeyrityksessä työskentely mahdollistaa nimenomaan tämän. Laadullisten menetelmien tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen tapahtuman kuvaaminen, eli tässä tapaustutkimuksessa henkilöstöjohtamisen prosessien nykytilanteiden kuvaus kohdeyrityksessä. Tietoa hankitaan harkitusti valiten tutkimuksen kohteesta, josta käytetään myös käsitettä harkinnanvarainen näyte. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Tässä kehittämistyössä käytetään tiedonkeruun hyödyksi haastattelun ja havainnoinnin laadullisia menetelmiä.

Haastattelun tavoitteena on kehittämistehtävän ratkaisua edistävän materiaalin kerääminen. Haastattelussa haastatteli on kysyjä ja tiedon kerääjä ja haastateltava vastaaja ja tiedon antaja. Haastattelut tehdään tässä tapaustutkimuksessa avoimina haastatteluina yrityksen henkilöstöjohtamisen prosessien avainhenkilöiden kanssa. Prosessien toteutuksen avainhenkilöitä ovat tässä tapauksessa yrityksen henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt, eli yrityksen omistajat Matti Sarkkinen, Anders Westerholm ja yrityksessä pisimpään työskennellyt ravintolapäällikkö Ami Ojala, kuka toimii esimiehenä myös muille yrityksen ravintolapäälliköille. Heiltä pyritään keräämään tietoa prosessien nykytilanteesta tämän hetkisen todellisen toiminnan kuvaamiseksi. Haastattelut tehdään avainhenkilöiden kanssa henkilökohtaisesti valitusta henkilöstöjohtamisen prosessista kohdistamalla haastattelukysymykset työssä havaittuihin prosessien onnistumisen edellyttämiin avainkohtiin ja toimintavaiheisiin. Haastatteluilla pyritään selvittämään, miten ja millä keinoin näitä henkilöstöjohtamisen prosessien eri toimintavaiheita toteutetaan tällä hetkellä yrityksessä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on selvittää prosessien nykyi-

set suunnittelut ja toteutetut toimintatavat ja siksi tapaustutkimus kohdistuu tässä tapauksessa henkilöstöjohtamisen avainhenkilöihin, eikä yrityksen työntekijöihin, koska avainhenkilöt vastaavat prosessien suunnittelusta ja toteutuksesta käytännössä.

Kehittämistyössä käytetään hyväksi myös aihealueen asiantuntijoiden kanssa tehtyjä avoimia haastatteluja, joiden tavoitteena on käydä avointa keskustelua kehittämistyön aiheista ja ymmärtää syvällisemmin prosessien onnistumisen merkitystä yrityksen toiminnan kokonaisuuden kannalta. Asiantuntijahaastattelut tehdään Metro-Auto Oy:n henkilöstöpäällikön Sini Syväjärven kanssa ja HOK- Elannon ravintolatoimen kehityspäällikön Saija Gerpen kanssa. Sini Syväjärvi on vastannut viimeisen viiden vuoden ajan Metro-Auto Oy:n henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta konsernin Suomen toiminnoissa ja hallinnoi noin 460 työntekijän asioita yrityksessä. Häneltä pyritään saamaan tietoa henkilöstöjohtamisen keskeisten prosessien toteuttamisesta käytännössä. Saija Gerpe on ylemmän AMK -tutkinnon suorittanut restonomi Haaga-Heliasta ja on työskennellyt viimeiset 16 vuotta hotelli- ja ravintola-alalla esimies- ja päällikkötehtävissä. Häneltä pyritään saamaan työhön tarkempaa ravintola-alan käytännön näkökulmaa henkilöstöjohtamisen saralta. Haastatteluiden tarkoituksena on ymmärtää prosessien toteuttamisen keinoja ja menetelmiä käytännössä ja saada samalla kehittämistyön kohdeyritykselle mahdollisia kehittämisideoita. Kaikki kehittämistyön haastattelut toteutetaan avoimina haastatteluina. Avoimessa haastattelussa haastattelijat ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta, keskustelu on avointa ja molemmat osapuolet osallistuvat siihen aktiivisesti. Avoimen haastattelun menetelmä sopii juuri silloin kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille, eli tässä tapauksessa henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumisen merkitystä kohdeyritykselle. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Asiantuntijahaastattelut ovat sisällytetty kehittämistyöhön tukemaan ainoastaan työn tietoperustaa.

Havainnoinnin (observoinnin) avulla on mahdollista kerätä tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä oikeasti tapahtuu toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole satunnaista katselemista vaan systemaattista tarkkailua, eli tutkija havainnoi ja tallettaa keräämänsä tiedot. Havainnointia käytetään tässä kehittämistyössä haastatteluiden lisänä ja tukena. Havainnointi on tapahtumien tarkkailua paikan päällä ja henkilöstön välisiä keskusteluja kuuntelemalla ja yrityksessä sovellettujen henkilöstöjohtami-

sen prosessien tarkkailulla pystytään saamaan oleellista tietoa prosessien toteuttamista-voista ja niiden onnistumisista kohdeyrityksessä. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Tämänkaltaisella osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan aineiston keruuta, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan niin sanotusti kentällä, eli tutkija osallistuu toimivana yksilönä aitoihin tilanteisiin työpaikalla (Eskola & Suoranta 1999, 99–199). Työvuoroja tapahtuu yrityksen kaikissa ravintoloiden toimipisteissä, joten havainnointia pystytään toteuttamaan kattavasti ja tasapuolisesti yrityksen sisällä. Havainnoimalla työympäristöä ja kuuntelemalla työntekijöiden välisiä keskusteluja pyritään saamaan työhön myös työntekijöiden näkökulmaa prosessien toteutuksesta. Havainnointia dokumentoidaan päiväkirjamuotoon yrityksessä tehtyjen työvuorojen aikana ja sen jälkeen, jotta se pystytään toteuttamaan systemaattisesti. Havainnoinnin onnistumisen edellytyksenä on tunnistaa eri henkilöstöjohtamisen prosessien toimintavaiheet ja tarkoituksenmukaiset toteutuskeinot.

### **1.3 Henkilöstöjohtamisen prosessit ja työn raja**

Henkilöstöjohtamisen prosesseilla tarkoitetaan yrityksessä sisäistettyjä tarkkoja ja suunniteltuja toimenpiteitä, joiden avulla yritys hankkii, perehdyttää, kehittää, arvioi, kannustaa ja palkitsee henkilöstöään. Henkilöstöjohtamisen prosessien tarkoituksena on yhdistää yrityksen taloudelliset tavoitteet ihmisten johtamiseen, jonka avulla luodaan yhteinen pohja yrityksen toiminnan ohjaamiselle sen haluamaan suuntaan. (Amit & Belcourt 1999, 174.)

Ferguson ja Rio (2010, 471–472) esittävät tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen prosessien onnistuneen suunnittelun ja toteutuksen olevan tärkeä menestystekijä yrityksen toiminnan kannalta. Tehokas henkilöstöhankinta, suunniteltu henkilöstön perehdytys, koulutus, kehityssuunnitelmat ja palkitseminen vähentävät yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta ja lisäävät yrityksen kannattavuutta ja tuottavuutta. Henkilöstöjohtamisen prosessien tarkoituksena on hankkia, kehittää ja säilyttää yrityksen osaamista ja luoda näin mahdollisuudet yrityksen menestykselle ja luoda samalla kilpailuetua. Tutkimuksessa esitetään, että yritykset jotka eivät panosta henkilöstöjohtamisen prosesseihin, eivät saavuta niin suurta suoritustasoa erillisten yksilöiden ja yrityksen suorituksessa, kuin henkilöstöjohtamisen prosesseihin panostavat yritykset. Barry, Davidson ja McPhailin

(2011, 500–502) esittämässä tutkimuksessa ei vastaavasti löydetä samantapaisia kytköksiä henkilöstöjohtamisen prosessien ja yrityksen suoritustason välillä, mutta henkilöstöjohtamisen toteuttamistapojen todettiin samalla tavalla vaikuttavan henkilökunnan vaihtuvuuteen ja sitä kautta yrityksen kustannusten nousuun.

Puhuttaessa henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta yrityksen menestykseen ei voida olla huomioimatta toimialoja ja niiden eroavaisuuksia. Murphy ja Williams (2010, 287–288; 296) esittävät tutkimuksessaan henkilöstöjohtamisen prosessien vaikutuksia erityisesti ravintola-alalla. Ravintola-alan suurimpia nykypäivän haasteita ovat henkilöstöhankinta ja henkilöstön pysyvyys. Tähän vaikuttavat epäsäännölliset työajat, fyysisen työn vaativuus, jaksaminen ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen vaikeus. Tutkimuksesta käy ilmi, että ravintola-alalla yrityksen menestystä ja henkilöstön pysyvyyttä edesauttavat valikoiva henkilöstöhankinta, työntekijöiden oikeanlainen koulutus ja kehittäminen, tiedon jakaminen yrityksestä, osallistuttaminen, urapolkujen mahdollistaminen, palkitsemisjärjestelmät, työn ja sosiaalisen elämän yhdistämisen helpottaminen ja palautteen antaminen työstä. Näistä menestystä edellyttävistä tekijöistä voidaan tunnistaa kolme keskeisintä henkilöstöjohtamisen prosessia, rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja suoritusten johtaminen, jonka prosessitoteutus sisältää esimerkiksi palkitsemisen ja palautteenannon menetelmät. Henkilöstöjohtamisen prosessien oikeanlainen suunnittelu ja toteuttaminen ovat siis oleellinen asia ravintola-alan yrityksessä, jos halutaan saavuttaa haluttuja tuloksia, kilpailuetua ja säilyttää tarvittavaa osaamista yrityksessä.

Henkilöstöjohtamisen keskeiset prosessit rajataan koskemaan tässä kehittämistyössä ainoastaan yrityksen ravintolayksikköjä, koska yrityksen ohessa toimiva kaupunkilehti koostuu vain neljästä vakituisesta työntekijästä ja muuten freelancetoimittajista. Lehden työntekijät tekevät täyspäiväisesti työtä toimistolta käsin, eikä heidän työnsä vastaa ravintoloiden henkilöstöjohtamisen normeja. Työssä ei myöskään huomioida The We Are Groupiin liittynyttä Viinitietä, koska sen toiminta ei ole yhteydessä yrityksen ravintoloiden henkilöstöjohtamiseen, vaan toimii ainoastaan yrityksen yhteistyökumppanina, tavarantoimittajana ja toimii oman johtajuuden alla.

Henkilöstöjohtamisen prosessit kuvataan myös koskemaan ainoastaan ravintolayksiköiden asiakaspalveluhenkilökuntaa, koska keittiöhenkilökunta poikkeaa ammattitasol-

taan salihenkilökunnasta sen verran, etteivät kaikki työssä käsiteltävät prosessit pysty kattamaan molempien työtahojen kriteerejä. Oma esimieskokemus yrityksessä on ollut myös pelkästään salihenkilökunnan johtamisesta ja myös siksi näkökulma on rajattu koskemaan ainoastaan yrityksen ravintoloiden asiakaspalveluhenkilökuntaa.

## 2 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta tarkoittaa työntekijän hakemista avointa työtehtävää tai työpaikkaa varten. Tavanomaisin rekrytointitilanne alkaa siitä, että työntekijä lähtee organisaatiosta ja tarvitaan paikkaa korvaavaa rekrytointia. Rekrytointi on ajankohtaista aina myös kokonaan uutta yritystä tai yrityksen toimipistettä avattaessa, jolloin rekrytoinnin tarkoituksena on muodostaa kokonaan uusi henkilöstö yrityksen osaamisen tarpeiden mukaisesti. (Markkanen 2002, 12.) Koivisto (2004, 23) määrittelee rekrytoinnin käsitteen seuraavasti: ”Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilövalintaa ja rekrytointiprosessilla kaikkia niitä perättäisiä tapahtumia, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta”. Rekrytointiprosessin tarkoitus kokonaisuudessaan on vetää puoleensa ja säilyttää yrityksen menestyksen kannalta tavoitteita tukevia ja päteviä yksilöitä työn tekemiseen (Ployhart 2006, 867).

Henkilövalinnan onnistumisella on suuri merkitys hyvään työsuoriutumiseen, tuottavuuden kasvuun, työyhteisön ilmapiiriin, työmotivaatioon sekä asiakastyytyväisyyden lisääntymiseen. Hyvin hoidettu rekrytointi luo myös myönteistä työnantajakuva. Oikeanlainen osaaminen vahvistaa yrityksen menestymistä ja tätä osaamista voidaan kehittää nykyisen henkilöstön kanssa sekä hankkia osaamista yrityksen ulkopuolelta rekrytoinnin avulla. Jokainen, erityisesti ulkoinen rekrytointi, on iso investointi ja sen onnistumiseksi kannattaa nähdä vaivaa. Aina ennen rekrytoinnin käynnistämistä esimiehen tulee kuitenkin arvioida, voidaanko työtehtävät jakaa uudelleen yrityksen sisällä, voidaanko työtehtäviä kierrättää ja onko yrityksellä mahdollisesti työllistämisvelvoitteita. Rekrytointiin tarvitaan myös aina rekrytointilupa esimieheltä ja nykyään melkein aina myös yrityksen toimitusjohtajalta. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

Rekrytoinnissa tulee aina ottaa huomioon lainsäädännölliset seikat. Työsopimuslaissa, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaissa ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä löytyy kohtia joihin työnantajien ja rekrytoinnista vastaavien henkilöiden tulee tutustua rekrytointiprosessia aloitettaessa. Esimerkiksi nuoria työntekijöitä koskeva laki määrittää, että työsopimus tulee tehdä aina joko huoltajan kanssa tai hänen luvallaan. Henkilötietolain ja lain yksityisyyden suojasta työelämässä tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaamista ja turvata henkilöiden perusoikeuksia henki-

lötietoja käsiteltäessä. Henkilötietolaki kieltää arkaluonteisten asioiden kysymykset, joita ei voida esittää työhaastattelun yhteydessä. Arkaluonteisia asioita ovat esimerkiksi henkilön rotuun, etniseen alkuperään, uskontoon, yhteiskunnalliseen asennoitumiseen ja ammattiliittoon kuulumista koskevat kysymykset. Myös kysymykset terveydentilasta, seksuaalisesta suuntautumisesta, rikollisista teoista ja sosiaalihuollon käyttämiin palveluihin liittyvät kysymykset ovat laissa kiellettyjä. Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää, edistää miesten ja naisten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa työelämässä. Laissa määritellään syrjinnän kielto, ettei työnantaja voi käyttää sukupuolta valinnan perusteena työhön ottaessa tai koulutukseen valitessa. Valintapäätöksen yhteydessä naisen syrjäyttäminen ei saa myöskään perustua raskauteen eikä naisella saa tarjota pienempää palkkaa kuin yhtä pätevälle mies ehdokkaalle. (Österberg 2005, 77–79.)

## **2.1 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointia voidaan tarkastella prosessityyppisesti, jolloin rekrytoinnin projekti syntyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Tarpeen muodostaa työntekijöiden määrä ja vaadittujen työtehtävien kriteerit. Tarpeiden määrittämistä seuraa suunnitteluvaihe, päätöksentekovaihe ja seurantavaihe. Projektille tulee aina nimittää projektin vastaava henkilö, joka rekrytoinnin prosessissa on yleisesti rekrytoinnista vastaava esimies. Projektin päällikkö vastaa rekrytointi hankkeen suunnittelusta, sen aktiivisesti ohjauksesta toteutusvaiheessa sekä projektin lopputuloksesta. (Markkanen 2002, 9.) Rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yrityksen tilanteista ja muodostuvat sen mukaan hieman erilaisiksi, mutta rekrytointiprosesseilla on liikkeenjohdollisesta näkökulmasta yleensä samat kolme prosessin päävaihetta, työtehtävän analyysi eli tarpeen määrittäminen, avoimesta paikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta eli päätöksentekovaihe (Vaahtio 2005, 31).

Rekrytoitaessa työvoiman tarpeen määrittelyn jälkeen siirrytään tarkemmin tulevan työntekijän määrittelyyn. Rekrytointiprojektin päällikkö määrittelee työntekijälle työtehtävää vaadittavan kokemuksen, koulutuksen ja persoonallisuuden piirteet. Tavoitteena on mahdollisimman tarkasti kuvata, minkä tasoinen ja millä ominaisuuksilla varustettu henkilö halutaan palkata. Tässä vaiheessa on myös hyvä ajatella tarvittavan työntekijän palkkatasoa ja kuinka paljon siinä pystytään joustamaan. (Markkanen 2002, 10.) Yrityk-

sen toiminnan laajentuessa tai esimerkiksi uutta toimipistettä rakentaessa syntyy tehtävälalueita, joita hoitamaan tarvitaan uutta henkilöstöä ja kokonaan uutta osaamista. Tällöin rekrytoinnin suunnitteluvaihe on vielä tärkeämmässä asemassa kuin yhden henkilön korvaavassa rekrytoinnissa. (Markkanen 2002, 14.) Henkilöstöhankinta ja henkilöstön pysyvyys on haasteellista nimenomaan ravintola-alalla ja siksi kannattaa tunnistaa rekrytointiprosessin oikeanlaisen toteuttamisen hyödyt tuloksellisuuden ja kilpailuedun näkökulmasta. Ammattiosaajia on vähän, niitä on vaikea hankkia ja korvata ja siksi yrityksillä, mitkä onnistuvat tarvittavien osaajien hankinnassa, ovat paremmat edellytykset toiminnan menestymiseen kuin muilla yrityksillä (Ployhart 2006, 869).

### **2.1.1 Rekrytointikanavien valinta**

Rekrytointiprosessin oleellinen osa on rekrytointikanavien valinta. Kanavien valinta on tärkeätä, jotta tavoitetaan tarvittavaa osaamista ja saadaan mahdollisimman hyviä työhakijoita yritykseen. Yritys pystyy tekemään kattavan henkilövalinnan ainoastaan jos työhakemuksia tulee riittävästi ja oikeanlaisella rekrytointikanavien käytöllä mahdollistetaan työhakemusten määrä ja laatu (Ployhart 2006, 870).

Yrityksen ulkopuolelta hankittu osaaminen eli ulkonen rekrytointi on yleinen tapa täyttää avoimia työpaikkoja. Ulkoista rekrytointia kannattaa käyttää silloin hyväksi, kun toimintoja suunnataan uudelleen, tarvitaan uudenlaista osaamista yritykseen tai resurssitarpeet kasvaa tai muuttuu. Yrityksen sisällä hankittu tai siirretty osaaminen, eli sisäinen rekrytointi, puolestaan sisältää etuja siinä, että rekrytoitava ihminen tunnetaan ja hänen osaamisensa sekä kokemuksensa ovat jo yrityksen tiedossa. Virheen tekeminen rekrytointipäätöksessä pienenee, kun ehdokkaan työkäyttäytyminen ja asenteet tunnetaan ulkopuolisia hakijoita paremmin. Sisäisen rekrytoinnin avulla pystytään tukemaan yrityksen sisäistä urakiertoa ja osoittaa arvostusta omalle henkilöstölle. Ongelmia sisäisessä rekrytoinnissa ilmenee usein siinä, että potentiaalisten ehdokkaiden määrä on rajallinen ja valinnanvaraa vähemmän. Siksi kannattaa harkita ja hyödyntää myös ulkoisia rekrytointikanavia. (Vaahtio 2005, 36–37.) Ulkoisia viestinnän kanavia rekrytoinnissa ovat yleisesti yrityksen omat nettisivut, työ- ja elinkeinotoimiston nettisivut ja muut mediat kuten lehti-ilmoitukset ja sosiaalisen median kanavat. Tätä kehittämistyötä varten asiantuntija Sini Syväjärvi nosti esille myös Välittäjä.fi työnhakuun erikoistuneen



sivuston, joka toimii tehokkaana linkkinä työnhakijoiden ja työnantajien välillä. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

Kun rekrytoinnin tarve on määritelty, siirrytään työpaikkailmoituksen tekemiseen. Työpaikkailmoituksen tulee sisältää hakukriteerit, eli kuka voi työhön hakea ja minkälaista osaamista työ vaatii, keneltä ja milloin työtehtävästä saa lisätietoja ja mihin asti haku on voimassa. Ensin olisi kannattavaa laittaa sisäinen ilmoitus rekrytoinnista yrityksen intranettiin, sähköpostitse henkilöstölle ja ilmoitustauluille tarpeiden mukaisesti. Jos työtehtävään valinta kohdistuu nimenomaan yrityksen sisäiseen hakijaan, tulee ennen valintapäätöstä ottaa yhteyttä osaston tai toimipisteen nykyiseen esimieheen ja varmistaa hakevan työntekijän mahdollisuus siirtymiseen sillä hetkellä. Mikäli työtehtävää ei kyetä täyttämään sisäisesti, ilmoitetaan paikasta ulkoisesti. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.) Jos yritys rekrytoi ensimmäistä kertaa, eikä ole vielä varmaa mikä hakukanava soveltuu yritykselle parhaiten, kannattaa aluksi seurata mitä hakukanaavia muut saman alan yritykset käyttävät. Yleisesti ottaen suosituimpia kanavia ovat kuitenkin suorat kontaktit, lehti-ilmoittelu, työvoimatoimistot ja internet kanavat. Myös konsulttitoimistot, opiskelijajärjestöt, henkilöstönvuokrausyritykset, ammattijärjestöt ja korkeakoulut ovat lisänneet omaa rekrytointitoimintaansa. (Vaahtio 2005, 39–40.)

### **2.1.2 Hakemukset ja työhaastattelut**

Rekrytointi-ilmoituksessa ilmoitettua hakuaikaa tulee kunnioittaa. Selvitystyötä tietyistä ehdokkaista voidaan tehdä jo hakuaikana, mikäli hakemuksia saapuu runsaasti määritetyn hakuajan alussa, mutta ratkaisevia päätöksiä ei tule tehdä ennen kuin hakuaika on mennyt umpeen. (Markkanen 2002, 35.) Työhakemuksia lukiessa oleellisinta on keskittyä hakemuksen sisältöön, omaako hakija työhön tarvittavat kriteerit, tarvittavaa työkokemusta ja esimerkiksi koulutustaustan. Hakemuksia selatessa tulee olla tarkkana päivämäärissä ja vuosiluvuissa välttyäkseen tietynlaisilta huijausyrityksiltä. Tyypillisimmät vääristely-yritykset liittyvät hakemuksessa esitettyihin ilmaisuihin, joissa jo päättynyttä työsuhdetta pidetään edelleen jatkuvana. Jos työnantaja epäilee työhakemuksessa esitettyjen tietojen todenperäisyyttä, kannattaa pyytää haastattelussa nimiä, joilta tiedot voidaan varmistaa. (Markkanen 2002, 40–43.) Yksi hakemusten käsittelyä helpottava tapa on niiden listaaminen olennaisten tietojen mukaisesti. Olennaisia tietoja ovat yhteystie-

tojen lisäksi työkokemus, kielitaito, haettavan tehtävän kannalta merkittävä erityisosaaminen, palkkatoivomus ja nykyiseen asemaan liittyvät tiedot (Markkanen 2002, 44.)

Yksinkertaisin tapa käsitellä koko hakijajoukkoa on hakemusten kolmijakoinen kategorisointi, jossa ensimmäinen luokka on jatsoon, toisen luokan muodostavat ehkä henkilöt, jotka täyttävät osaksi määritellyt kriteerit, mutta ei kokonaan. Viimeinen ei- kategoria sisältää ihmiset, jotka eivät täytä määritettyjä kriteerejä, eivätkä ole otollisia kandidaatteja työnkuvaan. (Markkanen 2002, 47.)

Haastatteluun kutsutaan hakemusten perusteella valintakriteereihin sopivimmat hakijat. Valituille haastateltaville ilmoitetaan mahdollisimman nopeasti ja sovitaan haastattelu- päivien järjestämisestä. Tärkeää hakemusten käsittelyn jälkeen on kaikille työnhakijoille vastaaminen, eli niille ketkä eivät vastanneet työkuvaan kriteerejä, lähetetään esimerkiksi kohtelias kiitosviesti työhakemuksen lähettämisestä. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

Työhaastattelun tärkein tavoite on tehdä asianmukainen ja mahdollisimman ammattimainen henkilön arviointi. Työhaastattelu on havainnointitilanne jonka pohjalta haastattelijat muodostaa arvion siitä onko kyseinen henkilö sopiva kyseessä olevaan työtehtävään. (Niitamo 2000, 23.) Muita henkilöarvioinnin menetelmiä työhaastattelun lisäksi voivat olla työnäytteet, tiedollisten kykyjen arviointi, psykologiset testit ja viralliset persoonallisuusarvioinnit (Ployhart 2006, 877–880).

Haastattelutekniikat jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan, vapaamuotoiseen (strukturoidumattomaan) ja jäsennettyyn (strukturoiduun) haastatteluun. Suurin osa kaikista haastatteluista sijoittuu lähemmäksi jompaakumpaa tekniikkaa, vaikka muitakin yksittäisten haastattelijoiden kehittämiä menetelmiä varmasti on, mitkä hyödyntävät molempien päätekniikoiden elementtejä. Vapaamuotoisessa haastattelussa haastattelu etenee ilman ennakkosuunnittelua tai valmista kaavaa. Haastattelu syntyy haastattelijan ja haastateltavan välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista. Vapaamuotoisessa haastattelussa kysymykset ovat avoimia ja jopa filosofisia kuten ”Mitä haluat elämältä?”, kysymysten tarkoituksena on selvittää haastateltavan persoonallisuutta ja arvomaailmaa. Vapaamuotoinen haastattelu nostaa kysymystä siinä, onnistuuko haastattelijan persoonallisuuden todellisessa arvioinnissa ja jääkö persoonallisuuden arvioinnissa monet muut tärkeät kysymykset huomioimatta. Haastattelun ensisijainen ja tärkein tavoite on

kuitenkin selvittää ehdokkaan pätevyys työhön ja tunnistaa organisaation kannalta parhaimmat vaihtoehdot esimerkiksi aikaisemman työkokemuksen ja urasuunnittelun kannalta. (Niitamo 2000, 28–30.)

Jäsennetty eli strukturoitu haastattelu etenee aina yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaisesti. Useimmiten käytetään tietynlaista haastattelurunkoa, jossa samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Jäsennetyn haastattelun tärkein etu on vertailupohjan syntyminen haastateltavien välille. Toinen etu on rutiinin syntymisessä, joka vapauttaa haastattelijan energiaa ja huomiota vievästä kysymysten keksimisestä ja haastattelijaa pysyy keskittymään enemmän kuunteluun ja havainnointiin. Jäsentäminen takaa myös systemaattisen asioiden käsittelyn, mikä takaa sen, että kaikki tarvittavat osa-alueet ja kysymykset tulevat huomioitua jokaisessa haastattelussa. Jäsennetyissä haastatteluissa-kin on omat ongelmansa. Huonoimmillaan jäsennetty haastattelu saattaa olla jäykkää sääntöjen noudattamista, kylmää vuorovaikutusta tai jopa vuorovaikutuksen kokonaista puuttumista haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Niitamo 2000, 32–33.) Ployhart (2006, 880–881) väittää strukturoidun haastattelumenetelmän olevan vapaamuotoista haastattelua tutkitusti parempi menetelmä, kattavan henkilöarvioinnin tekemiseksi, koska siinä tulee jäsennetysti tarkastettua kaikkien työhakijoiden tiedolliset taidot ja kyvyt, persoonallisuuspiirteet, sosiaaliset taidot, kiinnostuksen kohteet, fyysiset kyvyt ja ominaisuudet. Schmidtin ja Zimmermannin tutkimus (2004, teoksessa Ployhart 2006, 881) tukee jäsennetyn haastattelumallin paremmuutta sillä, että tutkimuksellisesti neljä kertaa käydyn vapaamuotoisen haastattelun luotettavuus, vastaa yhden jäsennetyn haastattelun luotettavuutta henkilöarvioinnissa.

Yhdistämällä aineksia vapaamuotoisesta ja jäsennetystä haastattelu tekniikasta voidaan kuitenkin saada molempien parhaat elementit käytäntöön. Tämä yhdistelmätekniikka koostuu etukäteen jäsennetyistä, mutta samalla avoimista kysymyksistä. Kysymykset ovat systemaattisesti kaikille haastateltaville samat, mutta muodoltaan varsin avoimia ja tarkoituksena on saada haastateltava kohtamaan vaikeita kysymyksiä ja siten arvioida myös tämän persoonallisuutta. Yhdistelmätekniikkaa voi soveltaa hyvin tehtäväkohtaisessa arvioinnissa, esimerkiksi kun ollaan rekrytoimassa uutta esimiestä, haastattelurungon yhtenä kysymyksenä voisi olla ”Minkälainen on johtamistyylysi?” ja ”Minkälaisen esimiehen itse tarvitset?”. Nämä kysymykset esitetään rungon mukaisesti kaikille haas-

tateltaville, mutta niihin vastaaminen on avointa ja näin haastattelija pystyy tekemään tärkeitä havaintoja ehdokkaista. (Niitamo 2000, 37–39.) Haastattelurunko kannattaa rakentaa juuri kahteen pääluokkaan, yleiskysymyksiin ja tehtäväkohtaisiin kysymyksiin. Rungon kysymykset voivat alkaa koulutusta koskevilla kysymyksillä, joiden jälkeen seuraa haastateltavan nykyiset työtehtävät, työnhaun kohteena olevat tulevat työtehtävät ja yleiset hakumotiivit. (Niitamo 2000, 65.)

### **2.1.3 Päätöksenteko ja työsuhteesta sopiminen**

Osaaminen, pätevyys haettuun työtehtävään ja aikaisempi työkokemus ratkaisevat sen ketkä pääsevät työhaastatteluun. Nämä vahvuudet tulevat esille kirjallisissa työhakemuksissa ja haastattelutilanteessa ehdokkailla on mahdollisuus korostaa näitä vahvuuksia persoonallisuudellaan. Nämä ehdokkaat pääsevät lopulliseen valintavaiheeseen. Päättöstä tehdessä verrataan loppusuoralla olevien ehdokkaiden osaamista ja henkilökohdasta soveltuvuutta toisiinsa. Persoonallisuus kuvastaa kaikkea sitä, millainen tyyppi ihminen on ja miten tämä sopeutuisi uuteen työympäristöön. Osaamista voidaan verrata asioiden hallinnassa, teknisessä osaamisessa sekä ammattitaitoon liittyvissä taustoissa. (Vaahtio 2005, 164–165.)

Päätöksentekovaiheessa kannattaa hyödyntää haastattelutilanteessa tehtyjä muistiinpanoja, niiden avulla päätöksentekijä pystyy vertaamaan ehdokkaiden vastauksia haastattelurungon kysymyksiin ja muita muistiinpanoja esimerkiksi persoonaan liittyvistä asioista. Päätöksentekijän tärkein tehtävä on hahmottaa työn osaamisalueet ja ominaisuudet ja se kuka näitä tarpeita vastaa eniten. Päätöksentekoa voi helpottaa myös ehdokkaiden työnäytteet. Usein valintatilanteessa päätöksentekijä nojaa omaan intuitioon ja valitsee ehdokkaan sen perusteella joka yksinkertaisesti tuntuu sopivimmalta. Tämä perustuu niin sanottuun työnantajan omaan hiljaiseen tietoon. (Vaahtio 2005, 166–167.)

Valintapäätös tulee tehdä perustellusti ennalta määriteltyjen valintakriteerien perusteella. Tässä tulee hyödyntää rekrytointiprossin alussa rakennettua mallia, jossa työn kriteerit kuvattiin ja siihen tarvittavat ehdokkaiden työ- ja koulutustaustat, sekä persoonallisuuspiirteet. Kun valintapäätös parhaiten työhön soveltuvasta ja pätevästä henkilöstä

on tehty, tulee rekrytointiprojektin päällikön ilmoittaa kaikille hakijoille rekrytoinnin päättymisestä ja valitulle työntekijälle työnantajan valintapäätös ja sopia jatkotoimenpiteistä. Yleisin jatkotoimenpide alkaa työsopimuksen laatimisesta. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

Työsopimuslain mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työnantajan on kuitenkin annettava vähintään kuukauden ajaksi palkatulle työntekijälle kirjallinen selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista viimeistään ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä, elleivät ehdot tule ilmi kirjallisessa sopimuksessa. (Österberg 2005, 48.) Työsopimuslain mukaan selvityksestä on käytävä ilmi ainakin seuraavat tiedot:

- työnantajan ja työntekijän koti- tai liikeosoite
- työnteon alkamispäivä
- määräaikaisen työsopimuksen kesto ja määräaikaisuuden perusteet
- koeaika
- työntekopaikka tai selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri liikepisteissä
- työntekijän pääasiallisten työtehtävien kuvaus
- työhön sovellettava työehtosopimus
- palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi
- säännöllinen työaika
- vuosiloman määräytyminen
- irtisanomisaika tai sen määräytyminen peruste

Työsopimus on yleensä aina toistaiseksi voimassaoleva, ellei sitä tehdä jostain perustelusta syystä määräaikaiseksi (Österberg 2005, 48–49).

Työsuhteen sopimisen jälkeen on tärkeää viestiä uudesta työntekijästä organisaatiossa ja riippuen työtehtävän tasosta ehkä myös ulkoisesti. Esimerkiksi uuden toimitusjohtajan palkkaaminen tunnettuun organisaatioon vaati yleisin ulkoista tiedottamista median kautta. Asianmukaisella viestinnällä niin sisäisesti kuin ulkoisesti on olennainen merkitys työnantajamielikuvan rakentamisessa. Mikäli rekrytointi ei ole kuitenkaan onnistu-

nut haalimaan tarpeeksi hyviä hakijoita, tulee rekrytointiprosessi käynnistää uudelleen harkita tarkasti hakukanavien valintaa ja niissä piileviä mahdollisia heikkouksia. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

#### **2.1.4 Perehdytyksen merkitys rekrytointiprosessissa**

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja toimintatavat. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen tarkoittaa tutustumista työpaikan ihmisiin, työtovereihin ja asiakkaisiin. Perehdyttäminen on samalla myös työhönopastusta, jossa kartoitetaan työhön liittyviä odotuksia ja työtehtäviä yleisesti. (Kangas 2000, 4.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen tehostaa työntekijän sopeutumista uuteen organisaatioon ja suoriutumista uudessa työssään. Ennalta laadittu perehdytysuunnitelma, perehdyttämisen toteutusvastuista sopiminen ja perehdyttämistä tukevien materiaalien kerääminen ja laadinta helpottavat perehdytyksen toteutusta. Perehdytyksen prosessista voidaan laatia oma perehdytyksen tarkistuslista, missä varmistetaan kaikki yrityksen toiminnan kannalta keskeisimmät asiat ja niistä tiedon välittäminen uudelle työntekijälle. Esimiehen tehtävänä on varmistaa aina perehdyttämisen riittävyys ja edellytykset henkilön suoriutumiselle esimerkiksi seurantakeskustelussa uuden työntekijän kanssa määrätyn ajan jälkeen. Uuden työntekijän ideoita ja näkemyksiä kannattaa seurantakeskustelussa myös kysellä, jotta pystytään hyödyntämään ideoita yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Syväjärvi, S. 9.11.2011.)

Perehdyttämisen päätavoitteena on uuden työntekijän oppiminen ja oppimistavoitteiden asettamisen jälkeen on yhtä tärkeää varmistaa tavoitteiden saavuttamisen seuranta. Perehdytysuunnitelman tärkeänä osana on oppimisen seuraaminen ja sen varmistaminen. Perehdyttämisohjelmiin kannattaa juuri siksi sisällyttää seurantakeskusteluita uusille työntekijöille ja määrittää valmiiksi keskustelujen ajankohdat, etteivät ne unohdu. Tähän voidaan käyttää apuna myös perehdytyksen tarkistuslistaa, missä tarkistetaan että tarvittavat asiat ovat käyty työntekijän kanssa läpi ja että asetetut tavoitteet ovat saavutettu määrättyssä ajassa. Perehdytyksen seurantakeskusteluilla pystytään myös edistämään työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. (Kangas 2010, 6-7.)

Perehdyttämisellä pyritään parantamaan työyhteisön toimivuutta ja luomaan myönteistä asennetta niin työyhteisöä kuin työtäkin kohtaan. Perehdyttäminen luo perustan yhteistyölle. Perehdyttämiselle pyritään varmistamaan myös se, että työntekijä oppii työnsä tehtävät mahdollisimman nopeasti ja oikein. Hyvällä perehdytystaktiikalla vältetään virheiden tapahtumista ja niihin kuluvan ajan määrää. Myös varmuus työhön tulee oikeanlaisen perehdyttämisen myötä nopeammin, joka vaikuttaa työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Nämä vaikuttavat siihen, että henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät ja säästetään henkilöstökustannuksissa. Myös yrityskuvan kehittäminen ja parantaminen ovat oleellisia asioita perehdytyksen lomassa. Yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä on yrityksestä. Huonosti hoidettu perehdytys saattaa johtaa henkilöstön eroamiseen ja huonon kokemuksen jakaminen ja levittäminen yrityksestä alkaa. Yrityskuvalla on paljon vaikuttavia tekijöitä, mutta perehdytyksellä on siinä iso roolinsa. (Kangas 2000, 5-6.) Parhaimmillaan perehdyttäminen ilmaisee myös yrityksen kiinnostusta työntekijää kohtaan. Yritys osoittaa välittävänsä tämän hyvinvoinnista ja on valmis panostamaan työntekijän taitoihin ja osaamiseen työssä. Perehdyttäminen ei ole siis pelkästään uuden tiedon välittämistä työntekijälle vaan sen tarkoituksensa on kokonaisvaltaisesti varmistaa koko henkilöstön hyvinvointia. Tämä luo hyvän yrityskuvan lisäksi yritykselle kilpailuetua, sillä se pystyy hyvinvoinnin kautta vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

Perehdyttämisen kehittäminen yrityksessä tulee aloittaa lähtötilanteen, eli kehittämistarpeiden selvittämisestä. Mitkä asiat ovat perehdyttämisen ja työnopastuksen kannalta kunnossa ja mitkä ovat yrityksen kannalta juuri tällä hetkellä tärkeimmät kehitystarpeet ja tavoitteet. Tavoitteella tarkoitetaan tässä sitä tasoa jolla perehdyttämiseen liittyvissä asioissa yritys haluaa olla. Juuri perehdytyksen seurantakeskustelut ovat hyvä avain näiden tavoitteiden onnistumisen kartoittamiseen. (Kangas 2010, 25–26.)

### **2.1.5 Vaihtoehtoiset rekrytointin menetelmät**

Vaihtoehtoisia menetelmiä yrityksen rekrytointiprosessiin tuovat esimerkiksi prosessin ulkoistaminen henkilöstövuokrausyritysten välityksellä ja esimerkiksi erilaiset oppisopimukset ja työharjoittelut alan ammattikoulujen kanssa. Barronin (2008, 731–732) esittämässä tutkimuksessa esitetään hotelli- ja ravintola-alan koulujen opiskelijoiden

olevan tärkeässä roolissa alan henkilöstöhankinnan kannalta. Opiskelijat omaavat alalle tärkeitä käytännön tietoa ja omaavat oikeanlaista asennetta, jota tarvitaan alalla työskentelyyn. Opiskelijoiden siirtyminen työelämään kannattaa huomioida jo aikaisessa vaiheessa parhaan osaamisen haalimiseksi.

Esimerkiksi ammattikoulujen kautta tapahtuva harjoittelijarekrytointi on järkevää yrityksen tulevaisuuden kannalta, koska työntekijät ovat usein motivoituneita itse alaan ja heidän osaamiseensa ja kehittämiseen on siksi järkevää panostaa. Harjoittelijarekrytointia voidaan sanoa siis kohdennetuksi, tulevaisuuteen suuntautuvaksi rekrytoinniksi. Palkkaamalla esimerkiksi päättötyöntekijä yritykseen määräaikaisella sopimuksella, pysyy päättötyöntekijä osoittamaan yritykselle tarpeellisuutensa ja samalla vakinaistaa asemaansa yrityksessä. Harjoittelijat ja päättötyöntekijät oppivat hyvin tuntemaan yrityksen määräaikaisen sopimuksen aikana ja päättötyöntekijöiden erityisosaaminen yrityksessä voi olla suureksi hyödyksi yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutuksessa. (Markkanen 2002, 15–16.) Oppisopimuskoulutus on myös hyvä nykyaikainen tapa rekrytoida ja kouluttaa henkilöstöä. Oppisopimuskoulutus sopii tapauksissa, missä tarvitaan uutta työvoimaa, jolle ei tarvitse välittömästi asettaa suuria tieto- ja taitovaatimuksia, jos sopivan koulutuksen saanutta henkilöstöä ei löydy työmarkkinoilta tai jos ilmenee tarve kouluttaa henkilöstöä täysin uusiin tehtäviin. Työnantaja voi ottaa yhteyttä oppisopimus asioissa työvoimatoimistoihin tai kääntyä ammattikoulujen koulutustarastajien puoleen. Oppisopimuksen tekemisestä on työnantajalle etuja siinä, että koulutuksen tietopuoli on maksutonta, vaikka itse työstä tulee maksaa työntekijälle vähintään työehtosopimuksen mukainen palkka. Oppisopimuskoulutuksen järjestäjä tulee maksaa työnantajalle koulutuskorvausta oppimisen ohjauksesta aiheutuneista mahdollisista kustannuksista. (Oppisopimus 2011.)

Henkilöstövuokrauksella voidaan täydentää ja monipuolistaa työnantajille tarkoitettua palveluvalikoimaa. Työntekijöiden vuokraaminen mahdollistaa työvoiman hankkimisen lyhytkestoisiin työsuhteisiin, sijaisuuksiin ja tuotannon huippukausiin. Henkilöstövuokrauksen keskeisenä tavoitteena on myös työttömien työnhakijoiden työhönsijoittumisen edistäminen. Vuokrausyritykset pyrkivät siis myös sijoittamaan työntekijöitä pysyviin työsuhteisiin vuokraaviin yrityksiin mikä poistaa erillisen rekrytointiprosessin tarpeen. (Työministeriö 2003.)



## 2.2 Yrityksen nykyisen rekrytointiprosessin kuvaus

Yrityksen nykyisen rekrytointiprosessin vaiheiden ja toimintamallien hahmottamiseksi tehtiin avoin haastattelu yrityksen toisen omistajan ja ravintolatoimesta vastaavan Matti Sarkkisen kanssa. Sarkkinen vastaa pääsääntöisesti yksin ravintoloiden henkilöstöhankinnasta, mutta hyödyntää prosessin toteutuksessa ravintoloiden esimiesten apua. Yrityksellä on suunnitteilla avata kaksi uutta ravintolaa vuoden 2012 aikana ja siksi henkilöstöhankinta on yritykselle erittäin ajankohtainen asia. Kysymykset nykytilanteen selvittämiseksi esitettiin tietoperustassa ilmenneiden rekrytointiprosessin toteutuksen keskeisimpien osa-alueiden mukaan, eli kysymykset kohdistuivat yrityksessä käytettyihin rekrytointikanaviin, hakemusten käsittelyyn, työhaastattelumenetelmiin, yrityksen työ-sopimuksiin ja perehdytysprosessiin.

The We Are Group -yrityksen toiminta alkoi cocktail-baarista Vinyl. Baarissa henkilökuntana toimivat yrityksen nykyiset omistajat Matti Sarkkinen ja Anders Westerholm, sekä muutama heidän palkkaamansa ystävä. Vinyylin jälkeen omistajat siirtyivät baarialalta ravintolapuolelle perustamalla japanilaishenkisen ravintolan Raku Yan, Helsingin Etelä-rantaan. Ravintolan henkilökunta rekrytoitiin puhtaasti omilla suhteilla ja kontakteilla Helsingin ravintola-alalta. Rekrytoinnista ei tehty mitään virallista ilmoitusta, koska omistajat pystyivät haalimaan tarvittavaa osaamista omaavat henkilöt töihin niin keittiöön kuin salin puolelle ottamalla suoraan yhteyttä tuttuihin ja ystäviin ketkä alalla työskentelevät. Tässä vaiheessa omistajat työskentelivät myös itse salissa tarjoilijoina. Näin he pyrkivät takaamaan palvelun laadun ensimmäisessä ravintolassaan ja pystyivät asettamaan haluamansa toimintamallit muille työntekijöille. Omistaja Matti Sarkkinen toimi myös paikan ravintolapäällikkönä. (Sarkkinen, M. 1.12.2011.)

Kolmen vuoden aikana The We Are Group on laajentanut toimintaansa kolmella uudella ravintolalla ja rekrytoinnin keinoina käytetään edelleen suurimmaksi osaksi suhderekrytointia. Aikaisemmat ja yrityksen vanhemmat työntekijät haalivat ystäviään ja tuttuja töihin työpaikkojen vapautuessa ja julkisena rekrytoinnin kanavana toimi pääsääntöisesti sosiaalinen mediakanava Facebook. Rekrytoinnissa Facebook -rekrytointia käytetään hyväksi yrityksen kaikkien ravintoloiden omilla Facebook sivuilla ja myös henki-

lökunnan ja omistajien henkilökohtaisilla Facebook sivuilla tarvittaessa. Yrityksessä on ollut muutamia ravintola-alan työharjoittelijoita, mutta yrityksessä ei käytetä henkilöstövuokrausta, koska sen ei koeta olevan tarpeellista. (Sarkkinen, M. 1.12.2011.)

Henkilöstöhankinnan ollessa ajankohtaista, työhaastatteluun pääsee yleisesti sen pohjalta, jos työntekijää on suositellut joku yrityksessä jo työskentelevä ihminen. Suhderekrytoinnin pohjalta mahdollinen yritykselle tuttu työntekijä saattaa ottaa myös suoraan yhteyttä omistajiin ja saa tämän myötä kutsun työhaastatteluun tai suoraan koevuoroon. Muutamissa tapauksissa haastatteluun pyydetään potentiaalisia henkilöitä, jotka ovat lähettäneet avoimen työhakemuksen ja ansioluettelonsa jonkun tietyn toimipisteen omaan sähköpostiin. Näitä hakemuksia tulee kuitenkin vähän. Tällä hetkellä itse haastattelutilanteet tai koevuorojen seurannan hoitaa toimipisteiden ravintolapäälliköt itse. Rekrytointilupa ja lupa haastatteluille pyydetään kuitenkin aina omistajilta. Haastattelut toteutetaan avoimina haastatteluina, jossa oikeastaan tarkistetaan vaan työtaustat ja ensivaikutelma persoonasta. Työhön valinta tapahtuu kuitenkin yleisesti vasta koevuoron jälkeen, joka on yrityksen käytäntö työnäytteestä. Jos koevuoro onnistuu hyvin ja työntekijän katsotaan täyttävän vaaditut työn kriteerit, hänen kanssa sovitaan ja allekirjoitetaan työsopimus. Työsopimuksessa mainitut seikat työn laadusta, työajoista ja palkkauksesta tarkistetaan ja hyväksytään aina ensin omistajien kanssa, jos ravintolapäällikkö vastaa itse työsopimuksen laadinnasta. (Sarkkinen, M. 1.12.2011.)

Henkilöstöhankintojen jälkeen perehdyttäminen yrityksessä tapahtuu sen mukaan mihin tehtävään työntekijä on palkattu. Tähän mennessä esimiestehtäviin ei ole palkattu ketään yrityksen toiminnan ulkopuolelta, vaan uusien avattujen ravintoloiden esimiehet ovat yleensä yrityksen aikaisempien paikkojen vanhoja työntekijöitä ja heidän esimiestehtäviin perehdyttämisestä on vastannut yrityksen omistajat ja toiset esimiehet. Yrityksessä suositetaan sisäistä rekrytointia ja pyritään antamaan mahdollisuuksia urapolkujen kehittymiselle. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen on tähän mennessä ollut siis pääsääntöisesti ainoastaan uuden sali- ja keittiöhenkilökunnan osalta oleellista. Salihenkilökunnan perehdyttämisprosessista vastaa sen toimipisteen ravintolapäällikkö johon uusi työntekijä on rekrytoitu. Perehdyttäminen työhön ja toimipisteeseen tapahtuu itse työn ohella, koska ensimmäisen koevuoron jälkeen ei ole mitään virallista koeaikaa, vaan työsopimus on kaikkien työntekijöiden kohdalla aina toistaiseksi voimassaoleva.

Määräaikaisia työsopimuksia on yrityksessä sovittu ainoastaan ravintola Johansin kohdalla, joka on kesäravintola ja siksi kausisidonnainen työpaikka ja perustellusti vaatii määräaikaisia työntekijöitä. (Sarkkinen, M. 1.12.2011.)

### **2.3 Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset**

Rekrytointiprosessi tulisi aloittaa aina tarpeiden määrittämisestä ja sen perusteella tehdä suunnitelma rekrytoinnin toteuttamisesta. The We Are Groupissa tarpeiden määrittäminen perustuu pääosin ainoastaan työntekijöiden määrään ja työhön valinta painottuu työntekijän persoonallisuuspiirteisiin ja työasenteeseen haastattelun ja koevuoron perusteella. Tavoitteena on kuitenkin kuvata mahdollisimman tarkasti mitä osaamisen tasoa edellytetään palkattavalta henkilöltä, esimerkiksi minkälaista työtaustaa ja koulutusta työntekijältä vaaditaan (Markkanen 2002, 10). Varsinkin toiminnan laajentuessa syntyy uusia toimipisteitä ja tarvitaan uutta henkilöstöä ja uutta osaamista. Toiminnan kasvaessa yritys ei voi nojata pelkästään hyvien tyyppien ja tuttujen rekrytointiin vaan tehokkaan toiminnan toteuttamiseksi tarvitaan ammattiosaamista kaikkiin toimipisteisiin. Uusia toimipisteitä avatessa suunnitteluvaihe on siksi vielä kriittisempi kuin yhtä korvaavaa henkilöä rekrytoitaessa. (Markkanen 2002, 14.) Oikeanlaisella tarpeiden määrittämisellä ja rekrytoinnin suunnittelulla yritys vahvistaa rekrytointiprosessin onnistumista ja välttää pikaisesta ja hätiköidystä rekrytoinnista aiheutuvat mahdolliset lisä kustannukset henkilöstön vaihtuvuudessa ja esimerkiksi sairauspoissaoloissa.

Rekrytoinnin kanavien valinnassa yritys käyttää hyvin hyödyksi sisäisiä kanavia ja pyrkii mahdollistamaan sisäisiä siirtoja ja näin tukemaan henkilöstön urakehittymistä. Ulkoista rekrytointia toteuttaessa yritys kuitenkin käyttää rajallisesti kanavia ja rekrytointi perustuu joko puhtaasti suhderekrytointiin tai sosiaalisen median käyttöön. Henkilöstöpäällikkö Sini Syväjärven mukaan (9.11.2011) tavoitteiden saavuttamiseksi työpaikkailmoituksen tulee sisältää hakukriteerit siitä kuka voi hakea töihin ja minkälaista osaamista työ vaatii ja keneltä voi saada lisätietoja työstä ja mihin saakka työhaku on voimassa. Kanavien rajallisuus vaikuttaa olennaisesti myös hakijoiden määrään ja laatuun, joka synnyttää silloin pienemmän valinnan mahdollisuuden haastatteluihin ja ei tavoiteta välttämättä parasta osaamista omaavia henkilöitä.

Yritys ei hyödynnä tarpeeksi osaamisen haalimisessa vaihtoehtoisia rekrytoinnin menetelmiä kuten henkilöstövuokrausta ja työharjoittelijoita. Henkilöstövuokrauksen avulla yritys pystyisi paikkaamaan nopeasti tarvittavaa työvoimapulaa sairauspoissaolojen satuesssa, eikä erillistä aikaa ja rahaa vaativaa rekrytointiprosessia tarvittaisi. Henkilöstövuokrauksella on myös varjopuolensa, kun ei tiedetä aina varmasti minkä tasoista osaamista vuokrattava henkilö omaa, sopiiko henkilö työyhteisöön tai vastaako työntekijä yrityksen edellyttämiä muita normeja esimerkiksi asiakaspalvelun suhteen. Henkilöstövuokraus on kuitenkin hätätilanteissa hyvä vaihtoehto.

Ravintola-alan ammattikoulujen työharjoittelijoita tulisi hyödyntää myös enemmän, koska näin yritys pystyy saamaan tarvittavaa motivaatiota ja kiinnostusta työhön omavia työntekijöitä yritykseen ja työharjoitteluajat voivat toimia perusteellisina ja edullisina perehdyttämisaikoina jatkoa ajatellen. Työharjoittelun jälkeen yrityksellä olisi mahdollisuus palkata valmiiksi työympäristöön ja työnkuvaan tutustunut henkilö ilman erillistä perehdytystä ja saada yritykseen kaivattua ammattiosaamista. Yrityksen kannattaa myös jatkossa hyödyntää tämän tutkimuksen lisäksi muita päättötyöntekijöitä ja saada sitä kautta lisää oleellista tietoa yrityksen toiminnasta ja haalia mahdollisesti myös tulevaisuuden osaajia yritykseen.

Työhaastattelut toteutetaan avoimina haastatteluina, jossa omistajat ja ravintolapääälliköt tekevät arvionsa työnhakijasta perustuen omaan näkemykseensä. Tämän kautta pystytään saamaan mahdollisesti hyvä käsitys työnhakijan persoonasta, mutta avoimissa haastatteluissa eksytään helposti sivupoluille keskustelun vapaamuotoisuuden takia ja oleellisia kysymyksiä työn kannalta saattaa jäädä esittämättä. Jäsennetyllä haastattelumallilla pystytään synnyttämään vertailupohja haastateltavien välillä kun kaikki kysymykset ovat samat ja haastattelu etenee suunnitellun mukaisesti (Niitamo 2000, 32–33). Jäsennetty haastattelu mahdollistaisi myös sen, että työn tarpeiden kriteerit tulee perusteellisesti tarkastettua kaikkien työnhakijoiden kohdalla.

Työsopimukset laaditaan uusien työntekijöiden kanssa ensimmäisen koevuoron jälkeen, jos työnäyte on miellyttänyt työnantajaa. Työsopimuksissa määritellään työn laatu, työajat ja palkkaus, mutta sopimuksissa tulisi näiden lisäksi olla myös määritelty työntekopaikka, koska on yleistä, että The We Are Groupin työntekijät tekevät vuoroja yrityksen

eri toimipisteissä. Työsopimuksessa tulee olla maininta siitä, että työntekijä on sitoutunut vuorotyöhön useammassa toimipisteessä. Työsopimuksissa tulee myös kuvata työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, irtisanomisaika ja vuosiloman määräytyminen. Yrityksen käytäntönä ovat työnäytteet koevuorojen muodossa, mutta yritys ei määrittele työsopimuksissa erillisiä määrättyjä koeaikoja uusille työntekijöille. Koeaika mahdollistaisi kuitenkin puitteet oikeanlaiselle seuranta tarkastukselle ja yritys pystyisi tekemään kattavamman päätöksen työntekijän pitkäaikaisesta palkkauksesta. Yrityksen työntekijän näkökulmasta myös yrityksen viestiminen uusista työntekijöistä on puutteellista. Viestimällä asianmukaisesti henkilöstön muutoksista yritys parantaisi työnantajamielikuvaansa ja yleistä yrityskuvaansa (Syväjärvi, S. 9.11.2011).

Kokonaan uuden ja ulkoisesti rekrytoidun työntekijän perehdytyksen tulisi olla ennalta suunniteltua ja sen toteuttaminen on prosessimuotoinen asia. Tulisi tarkasti määritellä perehdytyksen tarpeet, aikataulu, toteutussuunnitelma, seuranta ja koko prosessista vastaava henkilö. (Syväjärvi, S. 9.11.2011). Yrityksessä perehdyttämisen hoitaa aina kyseessä olevan toimipisteen esimies, mutta perehdytystä ei suunnitella etukäteen eikä siihen ole määrätty mitään kriteerejä joita tulisi noudattaa. Perehdytysaikojakaan ei eritellä erikseen uusille työntekijöille vaan perehdytys tapahtuu koevuoron ja itse työn ohella. Perehdyttämisen päätavoitteena on uuden työntekijän oppiminen, oppimistavoitteiden asettaminen, perehdyttäminen yritykseen ja toimintaympäristöön. Yrityksen perehdyttämisprosessista puuttuu seurantakeskustelut uusien työntekijöiden kanssa, jossa voidaan käydä läpi esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslista, missä käydään läpi kaikki perehdytyksen kannalta tärkeät seikat ja että ne ovat perusteellisesti käyty läpi työntekijän kanssa. Seurantakeskustelussa voidaan keskustella myös uuden työntekijän näkemyksistä yrityksestä ja sen toiminnasta ja tarkistaa, että näkemykset ovat samalla linjalla. (Kangas 2010, 6-7).

Yrityksen tulee kehittää ja rakentaa rekrytointiprosessi tulevaisuudessa sen mukaisesti, että se olisi mahdollisimman tehokas ja yrityksen tavoitteita tukeva. Kehittämiskohteita ilmeni yrityksen rekrytoinnissa rekrytoinnin tarpeiden määrittelyssä, suunnittelussa ja seurannassa, rekrytoinnin kanavien vähäisyydessä, työpaikkailmoitusten laatimisessa, työhaastatteluiden toteutuksessa, työsopimuksissa ja perehdytysprosessin toteutuksessa.

Uusi ehdotettu rekrytointiprosessi The We Are Groupille on esitetty kuviossa 1. Prosessi on rakennettu mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja havainnollistavaksi toimeksiantajia varten. Prosessissa ilmenneihin osa-alueiden kehittämiskohtiin ehdotan myös erikseen seuraavia toimenpiteitä:

## 1. Rekrytoinnin tarpeiden määrittely ja suunnittelu

Rekrytointiprosessia aloittaessa yrityksen omistajien kannattaa hyödyntää tarkkaa työtehtävien määrittelytaulukkoa, jossa eritellään rekrytoitavien henkilöiden tarvittavat työ- ja koulutustaustat sekä muu vaadittu osaaminen ja toivottavat persoonallisuuspiirteet. Rekrytointi suunnitellaan tarpeiden mukaisesti ja valitaan tarvittavat rekrytoinnin kanavat sen mukaan. Työtehtävät ja niiden ehdotetut rekrytointikriteerit (liite 1) rakennettiin valmiiseen taulukkomuotoon toimeksiantajia varten.

## 2. Rekrytoinnin kanavat ja työpaikkailmoitukset

Kanavina kannattaa edelleen hyödyntää yrityksen omia nettisivuja ja sosiaalista mediaa, mutta sen lisäksi yrityksen kannattaa monipuolistaa hakukanavia käyttämällä hyväksi virallisia työnhakusivustoja kuten [www.mol.fi](http://www.mol.fi), [www.jobstep.fi](http://www.jobstep.fi) ja [www.välittäjä.fi](http://www.välittäjä.fi), sekä laittaa työpaikkailmoitukset erikseen kaikkien yrityksen toimipisteiden omille nettisivuille. Työpaikkailmoitukset tulee laatia selkeästi niin, että niistä käy selville tarvittavat työtehtävät, niihin vaadittu osaaminen, hakuaika ja keneltä voi kysellä lisätietoja haun suhteen. Yrityksen kannattaa harkita vaihtoehtoisten rekrytointimenetelmien käyttöä kuten henkilöstövuokrausta hätätapauksissa ja myös hyödyntää ammattikoulujen työharjoittelijoita. Työpaikkailmoitukset kannattaa laittaa esille esimerkiksi kaikkien ammattikoulujen ilmoitusseinille ja koulujen intranettiin, jonka avulla tavoitetaan maksimaalinen joukko opiskelijoita ja ammattiosaajia. Useat ammattikoulut välittävät myös yrityksen pyynnöstä lopputyöaiheita yrityksen toiminnasta eteenpäin opiskelijoille.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi – The We Are Group

### 3. Työhaastattelut

Työhaastattelut kannattaa tehdä avoimien haastatteluiden sijaan jäsennetysti ja haastatteluiden apuna voidaan käyttää haastattelurunkoa, jonka avulla haastattelija voi varmistaa kaikkien tarvittavien kysymysten esittämisen ja luo näin pohjan vertailulle haastattelvien kesken. Uusi ehdotettu haastattelurunko, The We Are Groupin työhaastatteluja

varten (liite 2), rakennettiin toimeksiantajille Niitamon (2000, 190–194) laatimaa pohjaa mukaillen, jotta se olisi tarpeeksi kattava ja samalla yrityksen tarpeita tukeva.

#### 4. Työsopimukset

Työsopimukset tulee laatia tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin molempien työnantajan ja työntekijän etua ajatellen. Työsopimukseen kannattaa sisällyttää koeaika, mihin voidaan sisällyttää seurantakeskustelu ja vasta sen jälkeen tehdä pysyvä päätös työntekijän palkkaamisesta.

#### 5. Perehdytys

Perehdytys tulee toteuttaa rekrytoinnin tapaan prosessin mukaisesti. Onnistunut perehdytys vaatii perehdytysuunnitelman, oppimistavoitteiden asettamisen ja ennen kaikkea tavoitteiden onnistumisen seurannan. Seurantakeskustelun apuna voidaan käyttää perehdytyksen tarkastuslistaa, joka auttaa työnantajaa varmistumaan siitä, että asetetut tavoitteet oppimiselle on saavutettu määräajassa. Perehdytyksen tarkastuslista edesauttaa yritystä varmistamaan, että kaikki yrityksen ja työntekijän toiminnalle keskeiset asiat on käyty perusteellisesti ja oikein työntekijän kanssa läpi. Tuloksena rakennettiin The We Are Groupin uusi perehdytyksen tarkastuslista (liite 3) tukemaan toimeksiantajia näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tarkastuslistan rakentamisessa hyödynnettiin Kankaan (2010, 34–39) laatimaa pohjaa. Perehdytysprosessia suunniteltaessa kannattaa hyödyntää myös uusimpien työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä ja tutkimalla heidän näkemyksiään voidaan saada hyviä parannusehdotuksia prosessin toteutukseen tulevaisuudessa.

#### 6. Seurantakeskustelut ja lopullinen työhön valinta

Seurantakeskustelu on hyvä tilaisuus arvioida uuden työntekijän sijoittumista yrityksen toimintaan ja antaa tarvittaessa kehittämissuhteita tämän toimintaan ja esimerkiksi kysyä palautetta koko rekrytoinnin prosessista ja perehdytyksen onnistumisesta. Työntekijän palaute koko rekrytointiprosessista mahdollistaa prosessin mahdollisten kehittämissuhteiden tunnistaminen tulevaisuudessa ja luo näin pohjan prosessin jatkuvalla ke-



hittämiselle. Seurantakeskustelussa käydään läpi perehdytyksen tarkastuslista ja arvioidaan onko uusi työntekijä omaksunut hänelle keskeiset työtehtävät ja toimintamallit ja onko työntekijä sopeutunut työympäristöönsä yrityksen edellyttämällä tavalla. Rekrytoinnin seurantakeskusten jälkeen yrityksellä pitäisi olla kaikki tarvittava tieto perustelliseen päätökseen työntekijän pysyvästä palkkaamisesta.

### 3 Osaamisen kehittäminen

Osaaminen ilmenee käytännötoiminnassa. Osaaminen koostuu toisiinsa liittyvistä tekijöistä, joita ovat tiedollinen osaaminen, taidot, kokemukset, uskomukset ja arvot, sekä sosiaalinen verkosto (Ranki 1999, 26–27). Osaaminen on yrityksen voimavara, jolla pyritään varmistamaan yrityksessä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja osaamisen kehittämisellä varmistetaan yrityksen jatkuva uusiutuminen ja parantaminen. Osaaminen ei tarkoita pelkästään yksilön osaamista ja taitoja vaan käsite sisältää koko organisaation osaamisen, mikä rakentuu organisaation tiedoista, prosessimalleista ja käytännöistä. Kehittämisen lähtökohtana tulee olla olemassa olevien taitojen vahventaminen, oppimisen ilmapäiriin kehittäminen ja oppimisesteiden poistaminen. Tärkeää on löytää kehitettäviä osaamisalueita, jotka ovat yrityksen tulevaisuuden kannalta oleellisia. (Hätönen 2003, 7.) Osaamisen johtaminen tarkoittaa sen sijaan toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista yrityksessä osaamis pohjan avulla. Tämä vaatii osaamisen määrittelyä, arviointia, suunnittelua, oikeanlaista suuntaamista ja kehittämistä (Viitala 2008, 14.) Jotta voidaan luoda perusta osaamisen johtamiselle, on siis tärkeää ensin määrittää, mitä osaamista yrityksessä on ja miten olemassa olevaa osaamista voidaan kehittää (Ojala 2008, 50). Osaamisen johtaminen kannattaa kytkeä osaksi yrityksen strategiaa tavoiteasetannan avulla siten, että yrityksen strategiset tavoitteet määrittelevät myös osaamisen tavoitteet (Kamensky 2008, 349–350). Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on siis vain osa osaamisen johtamista, mihin kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen (Valtiovarainministeriö 2011).

Osaamisen kehittämisen prosessikuvauksessa tarkastellaan osaamisen kehittämistä osaamisen johtamisen osa-alueena ja kartoitetaan yrityksen nykyistä osaamista, osaamistarpeita ja esitetään niitä havainnollistavia menetelmiä.

#### 3.1 Osaamisen kartoittamisesta kehittämiseen

Kun aletaan arvioida yksilön, yksikön tai koko yrityksen osaamista on ensin selvitetävä, mitä osaaminen oikeastaan on ja mihin osaamista ja sen tasoa verrataan. Osaamisen arvioinnissa on oleellista se miten sitä voidaan mitata ja mitä mittareita siihen voidaan käyttää. (Ranki 1999, 20.) Viitalan (2008, 86) mukaan yrityksen osaamisen tunnistami-

sessä välttämätöntä on myös nimenomaan lähtökohtien selvittäminen. On selvittävää, mitä osaamista on, mitä osaamista tarvitaan ja mikä on osaamisen nykytila. Viitalan (2008, 9) esittämä osaamisen kehittämisen prosessi sisältää kolme vaihetta, osaamisen tunnistaminen ja määrittely, osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin ja osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Hätönen (2003, 8) on kuvannut osaamisen kehittämisen prosessiin kuuluvat työvaiheet vielä tarkemmalla kuviolla, joka sisältää Viitalan esittämät osa-alueet hieman yksityiskohtaisemmin. Hätösen (2003, 8) malli osaamiskartoituksesta kehittämiseen on esitetty kuviossa 2. Hätösen kuvaamat työvaiheet osaamisen kehittämisessä toimivat tämän henkilöstöjohtamisen keskeisen prosessin viitekehysenä.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessikuvaus (Hätönen 2003, 8)

### 3.1.1 Tavoitteiden kautta kohti visiota

Yrityksen nykyistä osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, yksikkö- ja yritystasolla. Osaamisen kehittämisen yhtenä tarkoituksena on yhdistää näitä näkökulmia ja ymmärtää niiden välisiä kytköksiä. Yritys, joka onnistuu tässä, pys-

tyy tehostamaan oppimista ja valmistautumaan paremmin toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin. Yrityksessä tulevaisuutta hahmotetaan nimenomaan strategiasuunnitelun kautta ja toteutetaan visiota. Visio kuvaa tahtotilaa missä pisteessä yritys haluaa nähdä toimintansa esimerkiksi viiden vuoden päästä. Strategiat ja tavoitteet kuvaavat sitä miten visioon aiotaan päästä. (Ranki 1999, 40–41.) Yrityksen osaamiskartoituksen tavoitteena on tunnistaa osaamisen vahvuudet ja osaamisen puutteet yrityksessä ja sitä kautta kehittää kehityssuunnitelmia toiminnan edistämiseksi (Ojala 2008, 123). Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää myös tietyn henkilön osaamisen nykytilan kuvauksessa ja verrata osaamista asetettuihin tavoitteisiin. Tyypillisiä osaamisen kartoituksen menetelmiä ja arviointikeinoja ovat tavoite- ja kehityskeskustelut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117.)

### **3.1.2 Osaamiskartan laatiminen ja osaamisen tasot**

Osaamiskartan tarkoituksena on muuttaa yrityksen hiljainen tieto osaamisesta näkyväksi ja dokumentoida se kirjalliseen ja julkiseen muotoon. Näin osaamisiin saadaan yhteismitallisuutta ja varmistetaan yhteistä ymmärrystä siitä, mitä osaamisen käsitteillä tarkoitetaan. (Hätönen 2003, 11.) Osaamiskartan laatiminen alkaa osaamistarpeiden määrittelystä. Osaamistarpeet voidaan jaotella aikajaksosiksi nykyisen toiminnan edellyttämään osaamiseen, strategian edellyttämään osaamiseen tai pidemmän aikavälin haasteiden edellyttämään osaamiseen. (Ojala 2008, 108.) Kuvatut osaamistarpeet kootaan yhteen ja niistä voidaan muodostaa osaamiskartta. Osaamiskartan etuna on sen visuaalinen yksinkertaisuus ja tavoitteiden selventäminen koko yritykselle. (Ojala 2008, 119.) Osaamiskartan esimerkki kuvataan kuviossa 3.

Osaamisen nykyisen ja tulevaisuuden tarpeiden määrittämisen lisäksi osaamiskarttaa voidaan hyödyntää muun muassa erillisten henkilöiden osaamisarviointin apuna, uusien henkilöiden rekrytoinnin apuna, raamina osaamisen kehittämiseksi ja kehitystoimien arvioinnin apuna. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation osaamisesta, tietyn yksikön osaamisesta tai esimerkiksi erikseen valitun alueen osaamisesta, kuten asiakasosaamisesta, johtamistaidoista, yhteistyöosaamisesta tai työtaidoista. (Hätönen 2003, 11.)



Kuvio 3. Osaamiskartta (Ojala 2008, 121)

Asiantuntijan, HOK-Elannon ravintolatoimen kehityspäällikön, Saija Gerpen (14.12.2011) mukaan uutta liiketoimea, esimerkiksi ravintolaa, avatessa yritys voi hyödyntää osaamiskarttaa nimenomaan osaamistarpeiden määrittelystä siitä mitä arkipäivän rooleja uusi liiketoimi vaatii. Kuinka paljon salihenkilökuntaa tarvitaan ja minkälaisiin rooleihin salihenkilökunta asetetaan eli tarvitseeko salihenkilökunta esimerkiksi hierarkiatasoja toimiakseen tehokkaasti. Se, kuinka paljon henkilökuntaa ja erilaista osaamista tarvitaan, määräytyy uuden toimipisteen liikeidean ja toimitilojen suuruuden mukaan. Yrityksen kannattaa kirjoittaa auki kaikki tarvittavat työtehtävät uudessa liiketoimessa ja tarkat työtehtävien kuvaukset. Näin pystytään kuvaamaan tarkemmin tarvittavia osaamisalueita ja pystytään määrittämään osaamistasoja.

Osaamistarpeita kartoittaessa voidaan samalla arvioida osaamisen tasoa. Arvioidaan sitä, millä tasolla tietojen ja taitojen hallinnan tulisi olla ja mitä se on tällä hetkellä. Osaamisen tasoa voidaan arvioida yksinkertaisesti tyylillä: 1=aloitteleva, 2=hyvä, 3=kiitettävä, tai sanallisesti kuvaamalla: tietää hyvin, ymmärtää kiitettävästi, osaa soveltaa, omaa heikot analysoinnin taidot, osaa kyseenalaistaa, osoittaa kiitettävää kyseenala-

laistamista jne. Tavoitteena osaamistasojen määrittämisessä on näyttää suuntaa kehittämiselle ja tarvittaville toimenpiteille. Erilaiset mittarit toimivat tässä työkaluna ja muuttavat asioita näkyväksi, joita olisi muuten ehkä vaikea hahmottaa ja ymmärtää. Koska osaaminen näkyy toiminnassa, on yksinkertaisinta mitata tietojen ja taitojen lisäksi toimintaa. Tehokkuuden mittaaminen toimii hyvänä mittarina toiminnan arvioinnissa. Tehokkuuteen vaikuttaa oleellisesti työympäristö ja -yhteisö, mutta ratkaisevasti kuitenkin henkilökunnan osaaminen ja yhteistyökyky. Muita osaamisen tasojen mittareita voivat olla esimerkiksi kustannukset ja työhön käytetty aika. Näin mittaustulokset voidaan havainnollistaa taulukkoina, tunnuslukuina ja esimerkiksi laadun vertailun tutkimuksina. (Ranki 1999, 48–50.)

### **3.1.3 Osaamisen arviointi**

Arvioidessa yksilön osaamista voidaan tarkastella työprosessia, missä seurataan työn etenemistä ja arvioidaan työssä vaadittujen osa-alueiden osaamista vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen osa-alueiden osaamista verrataan yksilön tietoihin ja taitoihin ja laaditaan uusien tavoitteiden myötä kehityssuunnitelma. (Ranki 1999, 70.) Osaamisen arvioinnin lähtökohtana on kuitenkin arviointiprosessin tehokkuus ja tehokas oppija oppii silloin kuin osaa arvioida itseään. Henkilön kannattaa itse ensisijaisesti arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja suorituksiaan työssä ja pyrkiä sitä kautta kehittämään omaa osaamistaan. Arvioinnin tukena voivat olla ulkopuolinen henkilö ja erilaiset arviointia tukevat menetelmät. Kehityskeskustelut ovat tyypillinen arviointia tukeva menetelmä. (Viitala 2008, 152.) Ulkopuolisina arvioina voivat Hätösen (2003, 40) mukaan toimia esimerkiksi esimiehet, työtoverit ja alaiset. Myös Hätösen mukaan itsearviointi on kuitenkin tullut vahvasti oleelliseksi osaamisen arvioinnissa ulkopuolisten tahojen lisäksi, koska itsearviointi on subjektiivista ja siinä henkilö arvioi vain omaa oppimistaan ja osaamistaan.

Itsearviointi edellyttää yksilöltä kriittistä ajattelua ja sitä, että tämä tunnistaa osaamiseen ja työhön asetetut odotukset ja tavoitteet ja pystyy arvioimaan sitä, miten on niihin pystynyt vastaamaan. Itsearviointiin vaikuttaa oleellisesti henkilön omat uskomukset voimavaroistaan ja osaamistasostaan. Itsearviointi on idyllinen oppimistilanne, missä esimerkiksi työntekijä voi tarkastella esimiesten laatimaa osaamiskarttaa ja osaamisaluei-

den kuvauksia ja näin saada parempi käsitys omista vahvuuksista ja kehitettävistä osaamisalueista vertaamalla omaa työtään edellytettyyn osaamiseen. Itsearviointi on kuitenkin vain henkilön oma käsitys osaamisesta ja sitä kannattaa nimenomaan täydentää ulkopuolisilla arvioinneilla, jotta osaamisesta saataisiin mahdollisimman totuudenmukainen käsitys. Itsearviointi voidaan toteuttaa lomake tyylisesti, missä työntekijä voi itse arvioida suoriutumiskykyään. Itsearviointilomaketta voidaan näin hyödyntää kehityskeskustelussa, jossa aineisto käydään läpi alaisen ja esimiehen välillä saaden myös ulkopuolinen näkökulma arvioon. (Hätönen 2003, 40–43.)

Itsearvioinnin lisäksi yksi tehokas osaamisen arvioinnin menetelmä on 360-arviointi. Arvioinnin tarkoituksena on se, että henkilö saa palautetta ulkopuolisilta tahoilta, alaisiltaan, esimieheltään, työkavereilta ja muilta mahdollisilta yhteistyökumppaneilta. Näin henkilö saa palautetta kaikista mahdollisista tasoista. Itsearviointi sisällytetään myös 360-arviointiin. Palautteet annetaan arvioinnin kohteena olevalle henkilölle kirjallisina ja palautteesta tulisi saada selville miten henkilö kokee omasta mielestään tekemänsä työn ja miten muut osapuolet puolestaan näkevät sen. 360-arviointi mahdollistaa oman työn kehittymisen kun pystytään tunnistamaan saadusta palautteesta kehittämiskohtia. (Valpola 2002, 59–60.) 360-arviointia voidaan hyödyntää myös tutkiessa yrityksen osaamista kokonaisuudessaan. Yritys voi hakea palautetta samanaikaisesti toiminnastaan asiakailta, työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta ja näin saada kattava arvio yrityksen toiminnasta toimivuudesta ja sen mahdollisista kehittämiskohdista. (Ferguson & Rio 2010, 475.)

### **3.1.4 Kehityskeskustelut**

Työnantajat ja esimiehet ovat vastuussa alaistensa kehittymisestä ja kehittämisestä ja tämän vastuun kantaminen on osa esimiestyötä. Alaisten kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi puolivuositain järjestettävissä kehityskeskusteluissa, joilla pyritään varmistamaan ja säännöllistämään kehittämisen käytäntö. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63.) Kehityskeskusteluilla on Valpolan (2002, 10–11) mukaan esimiestyö osuuden lisäksi kaksi muutakin tärkeätä tehtävää, mahdollisuus vaikuttaa alaisten jaksamiseen ja pitää alaisia tasavertaisina kumppaneina liiketoiminnassa. Kehityskeskusteluissa yrityksen jokainen ihminen voi varmistua siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitä arviointeja hä-

nestä on tehty. Kehityskeskustelu luo mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, esittää kysymyksiä ja saada vastauksia kaivattuihin kysymyksiin. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutustilanne, joka tuo oikeudenmukaisuutta työpaikalle ja parantaa kommunikointia. Antamalla esimerkiksi alaiselle mahdollisuus vaikuttaa omaan työtilanteeseensa, tuetaan tämän motivaatiota ja jaksamista yrityksessä. Sydänmaanlakka (2002, 63–64) esittelee kehityskeskustelujen järjestämiselle viisi konkreettista syytä ja tavoitetta; saavutettujen tulosten arviointi, tavoitteiden asettaminen seuraavalle työjaksolle, kehitystarpeiden määrittäminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen, esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen ja yleisen työilmapiirin parantaminen.

Valpola (2002, 44) esittelee kehityskeskustelujen avain osa-alueiksi Sydänmaanlakan esittämien viiden tavoitteen lisäksi myös oleelliset kehityskeskustelujen käytännöt; keskustelujen yhteenvedon, arvioinnin, dokumentoinnin ja seurannan. Yhteenvedolla varmistetaan molempien osapuolien yhteinen ymmärrys tehdyistä päätöksistä ja niihin sitoutumisesta. Yhteenvedosta tulee laatia kirjallinen dokumentti, joka toimii muistiona seuraavaa keskustelua varten. Kehityskeskustelun arvioinnissa molemmat osapuolet arvioivat yleisesti keskustelun sujumista esimerkiksi täyttämällä arviointilomakkeen. Tärkeä kehityskeskustelujen osa-alue on keskustelujen seuranta, missä keskustelussa sovittuja asioita tarkastetaan. Kehityskeskustelun jälkeen on kannattavaa heti varata aika seurannalle ja uudelle kehityskeskustelulle. (Valpola 2002, 152.)

Kehityskeskustelujen lähtökohtana tulee olla yhteinen näkemys organisaation ja yksilön välillä, siitä mitä tietoa, taitoa ja osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Keskustelut tulee aina järjestää suunnitelmallisesti ja niissä on otettava aina yksilön tarpeet huomioon. Kehityskeskustelun tulee erota selkeästi esimiehen ja alaisen jokapäiväisestä kommunikoinnista ja keskustelulle varataan aina konkreettinen aika. Kehityskeskustelun molemmat osapuolet valmistuvat keskusteluun etukäteen ja keskusteluissa tulee olla tavoite nähdä tulevaisuuteen ja käsitellä myös pitkän aikavälin suunnitelmia. (Lankinen ym. 2004, 68–69.)

HOK-Elannon ravintolatoimen kehityspäällikön Saija Gerpen (14.2.2011) mukaan epämuodollisia kehityskeskusteluja kannattaa tehdä kuitenkin aina kun esimies näkee työntekijöitä. Esimiehen tehtävänä on henkilökohtaisesti keskustella kaikkien työnteki-



jöiden kanssa yrityksen tapahtumista, työyhteisöstä, työtehtävistä ja vaikka päiväkohtaisista tavoitteista. Kun järjestetään kehityskeskustelua työntekijän kanssa, joka on esimerkiksi epäonnistunut asetetuissa tavoitteissa, oleellista on kysymysten avulla pyrkiä siihen, että työntekijä itse ymmärtää tekemänsä virheet ja osaa asettaa itselleen uudet realistisemmat tavoitteet ja miten niihin pääsee. Asiantuntijan mielestä yrityksen viralliset kehityskeskustelut kannattaa järjestää mahdollisuuksien mukaan kahdesti vuodessa ja että ennen kehityskeskusteluja yrityksen johdon kannattaa aina määrittää se, mitä kehityskeskusteluilta halutaan ja laatia selkeät tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Esimiehen tavoitteena ja tehtävänä on kehityskeskustelujen kautta tietää oman henkilökuntansa henkilökohtaiset tilanteet työn tekemisessä.

### **3.1.5 Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja niiden arviointi**

Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on jatkuvasti parantaa osaamista, jotta yritys omaa koko ajan parhaan mahdollisen osaamisen ja pysyy tuloksellisena ja tehokkaana. Prosessi alkaa visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeiden määrittelyn, osaamistasojen kuvaamisen ja osaamisen arvioinnin jälkeen pitää laatia tulevaisuudelle kehittämissuunnitelma pohjautuen visioon, mutta perustuen tavoitteisiin mitkä asetettiin esimerkiksi kehityskeskustelujen pohjalta. (Sydänmaanlakka 2002, 97–98.) Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on parhaat mahdolliset valmiudet tehdä työtä omaksuttujen tietojen ja taitojen avulla (Hätönen 2003, 50–51).

Osaamisen kehittämissuunnitelmaa rakentaessa yrityksen ja liiketoiminnan näkökulmasta, oleellista on selvitettävä erityisesti se, mitä osaamista tarvitaan sille aikavälille, jolle suunnitelma laaditaan. Suunnitelmaa tehdessä tulee selvittää vähintään seuraavat asiat:

- Minkälaisia osaajia tarvitaan ja kuinka paljon
- Miten ja mistä tarvittava osaaminen hankitaan
- Miten olemassa olevaa henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään
- Miten henkilöstöä palkitaan osaamisesta ja kehittämisestä
- Miten henkilöstöä tuetaan ja ohjataan työnteossa

- Miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan, jotta heidän osaamisena on tehokkaimmillaan
- Miten henkilöstöä pystytään sitouttamaan yrityksen tavoitteisiin
- Miten työt organisoidaan niin, että osaamista jaetaan ja kehitetään uutta osaamista
- Miten tarpeeton osaaminen voidaan sijoittaa uudelleen, miten sitä uudistetaan tai miten se siirretään kokonaan yrityksen ulkopuolelle? (Viitala 2008, 232–233).

Kehittämissuunnitelmat laaditaan aina yritystason lisäksi myös yksikkö- ja yksilötasolle. Kaikissa kehittämissuunnitelmissa kirjataan ylös kehittämisalueet, tavoitteet, keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt ja arviointi ja seuranta. Suunnitelmat voidaan laatia erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. (Viitala 2008, 258.) Yritystason kehittämissuunnitelma toteutetaan johdon puolesta ja yrityksen johto voi siinä määrittää mitä toimenpiteitä tehdään koko organisaation kehittämiseksi. Yksiköissä voidaan tämän lisäksi selventää erikseen ne tavoitteet, joihin kyseinen yksikkö pyrkii yritystavoitteiden pohjalta. Yksilölliset kehityssuunnitelmat tarkennetaan kehityskeskustelujen avulla ja myös näissä kehityssuunnitelmissa huomioidaan yksilöllisten tarpeiden lisäksi koko organisaation kehittämislinjaukset ja kyseisen yksikön kehitystarpeet. Henkilökohtaisesta kehityssuunnitelmasta voidaan laatia kaavake, joka liitetään kehityskeskustelulomakkeen yhteyteen ja tarkastetaan seuraavassa seurannassa. (Hätönen 2003, 51.)

Palkan ja etuuksien lisäksi työntekijälle tärkeä motivaatiotekijä on se, miten yritys on kiinnostunut tämän osaamisesta ja kehittämisestä ja miten työntekijä kokee oman työnsä arvon yrityksessä. Kehittämissuunnitelman avulla ja urapolun ohjaamisella yritys pystyy varmistamaan menestyneiden ja osaavien työntekijöiden sitoutuneisuuden yritykseen ja yritys pystyy säilyttämään ja kehittämään sille tärkeätä osaamista. (Lankinen ym. 2004, 129–130.) Varsinkin hotelli- ja ravintola-alalla osaavan henkilöstön säilyttäminen on tärkeässä roolissa, koska uuden koulutetun ja pätevän henkilöstön hankinta ja motivointi on tutkimustulosten mukaan alalla haasteellisempaa kuin koskaan aiemmin (Baron 2008, 731). Organisaation kehityssuunnitelman laatiminen on erityisen tärkeää myös yritystoiminnan laajentuessa, koska silloin ajankohtaiseksi tulee tehtävien uudelleen määrittäminen, osaamisen jakaminen ja siirtäminen. Tehtävien jakaminen ja kuvaaminen tulee konkreettisemmaksi yrityksen kasvun myötä ja yrityksen kannattaa miettiä

tarkemmin vastuualueiden määrittelyä. Henkilöstöjohtaminen, logistiikka, tuloslaskelmat, kirjanpito, tavarantoimitukset ja omavalvonta ovat kaikki isoja vastuualueita, jotka kannattaa delegoida omille vastuuhenkilöille yrityksen laajentuessa. (Gerpe, S. 14.12.2011.)

Kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä aina mahdollisimman selkeäksi ja hyödyntää niiden laatimisessa yrityksen osaamiskarttaa (kuvio 3). Henkilöstön kehittämistä toteutetaan yleisesti erilaisten koulutusohjelmien avulla, mutta sen lisäksi yrityksen tulisi pyrkiä toteuttamaan kehittämistä työtä tukevin menetelmin ja ratkaisuin, kuten oppisopimuksilla, vastuualueiden jakamisella, työnohjauksella, työnkierrolla, sijaisuuksilla ja esimerkiksi itseopiskeluun kannustamalla. (Hätönen 2003, 51–52.) Oppimisilmapiirin luominen on osaamisen kehittymisen kannalta tärkeää ja hyvän oppimisilmapiirin luomiseksi kannattaa miettiä muitakin motivointikeinoja kuin pelkästään rahallinen palkitseminen. Arkijohtamisessa jokapäiväinen kiitos tehdystä työstä on suuressa roolissa ja työvuorossa olevan esimiehen kannattaa ottaa itselleen tavoitteeksi antaa palautetta ja kiitosta vähintään kolme kertaa päivässä. Oppimisesteiden syntymistä voidaan välttää sallivalla ilmapiirillä ja kannustamalla henkilökuntaa puhumaan avoimesti epäonnistumisista toisilleen ja esimiehilleen. (Gerpe, S. 14.12.2011.)

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yleisesti yrityksen näkökulmasta parantaa osaamisen tasoa ja sitä kautta tehostaa toimintaa ja kehittää laatua. Osaamisen kehittäminen toimii yrityksen menestyksen edellytyksenä ja parantaa kannattavuutta. Arviointia tulisi tapahtua kehittämisprosessin kaikissa vaiheissa ja sen tulisi kohdistua niin kehittämisprosessin suunnitteluun, toteutukseen kuin tuloksiinkin. Tuloksia tulisi arvioida myös eri näkökulmista, kuten yksilöiden tietojen kehittyminen, kehittämisprosessin vaikutukset heidän työnsä laatuun tai yksilöiden suhtautuminen koko yritykseen. (Viitala 2008, 281–282.) Brinkenhof (1991, teoksessa Viitala 2008, 282) esittää kehittämänsä kuuden arviointivaiheen mallin, jossa käsitellään järjestelmällisesti kaikki kehittämisprosessin arvioinnin oleelliset vaiheet. Nämä kuusi arvioinnin vaihetta ovat kehittämisprosessissa jo aiemmin esitelty tarvekartoitus ja tavoitteiden asettaminen, kehittämisohjelman suunnittelu ja suunnitelma, suunnitelman toteutus, saavutetut tulokset ja tulosten vaikutukset pitkällä tähtäimellä. Viimeisessä arviointivaiheessa arvioidaan myös kehittämissankkeen hyötyä koko yritykselle, jossa verrataan menneitä kuluja ja niistä saa-

tuja hyötyjä. Kehittämisprosessin viimeisessä vaiheessa on oleellista myös arvioida saavutettujen tulosten astetta ja sopia jatkotoimenpiteet tarvittaville ongelmakohdille. (Viitala 2008, 283.)

### **3.2 Yrityksen nykyiset keinot kehittää osaamista**

Selvittäessä The We Are Groupin nykyisiä keinoja kartoittaa ja kehittää henkilökuntansa osaamista, laadittiin avoimet haastattelut yrityksen molempien omistajien Matti Sarkkisen ja Anders Westerholmin kanssa, sekä yrityksessä pisimmän ajan toimineen ravintolapäällikön Ami Ojalan kanssa. Nämä yrityksen avainhenkilöt ovat pääsääntöisesti vastuussa henkilöstöjohtamisen asioista yrityksessä ja siksi heidän haastatteluilla pyrittiin selvittämään todennukaisimmat toimintatavat osaamisen kehittämisestä yrityksessä. Kysymykset haastattelutilanteissa kohdistettiin tietoperustassa ilmenneihin prosessin keskeisiin toteutusvaiheisiin, eli osaamisen kartoittamiseen, osaamisen arviointiin, kehityskeskustelujen järjestämiseen ja kehityssuunnitelmien laatimiseen. Osaamisen kehittämisen prosessin nykytilanteen kuvauksessa on käytetty myös omaa yrityksen työntekijän näkökulmaa yrityksen aikaisemmasta toiminnasta ja työn ohella tehtyjä havainnointeja.

Osaamisen kehittäminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sitä mietitään enimmäkseen siinä vaiheessa kun uusia liiketoimia ja toimipisteitä avataan. Osaamisen tarpeita kartoitetaan rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa kun pohditaan uusien toimipisteiden henkilökunnan määrän tarvetta ja minkä tasoista osaamista uusi ravintola vaatii. Uutta paikkaa avatessa suunnitellaan työroolit ja pyritään kuvaamaan näiden työroolien tarvittavat osaamisalueet mahdollisimman hyvin, jotta pystytään varmistumaan siitä, että yrityksellä on tarpeeksi pätevää henkilökuntaa tarvittaviin tehtäviin. Jos henkilöstösuunnittelussa käy ilme, että uudesta liiketoimesta puuttuu tarvittavaa osaamista, niin ryhdytään rekrytoimaan. (Westerholm, A. 12.1.2012.) Kuitenkin ennen rekrytointiprosessiin ryhtymistä pyritään aina määrittämään onko olemassa olevan henkilökunnan keskuudessa henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita oman osaamisensa kehittämisestä ja pyritään antamaan heille mahdollisuus uusiin vaativimpiin tehtäviin esimerkiksi koulutusten kautta. (Sarkkinen, M. 12.1.2012).

Osaamista arvioidaan jatkuvasti jokapäiväisessä toiminnassa omistajien ja ravintolapäälliköiden puolesta. Osaamista arvioidaan enimmäkseen yksilöittäin ja se toteutuu seuraamalla työntekijöiden työntekoa, asenteita, käyttäytymistä ja oppimista työpaikalla. Ravintolapäälliköt ja muut esimiehet tekevät havaintoja työntekijöistä ja raportoivat niistä omistajille. (Ojala, A. 12.1.2012.) Jos työntekijöiden toiminnassa huomataan puutteita tai osaaminen ei kehity yrityksen toivomalla tavalla ryhdytään jatkotoimenpiteisiin henkilökohtaisilla keskusteluilla ja pyritään selvittämään oppimisesteiden syyt. Usein ongelmana ovat puutteellinen koulutus tai perehdytys ja silloin pyritään järjestämään osaamistarpeiden mukaiset koulutustilaisuudet. Yrityksessä viinitietämyksellä ja viinimyynnillä on iso rooli ja varsinkin tässä osa-alueessa huomioidaan usein puutteita osaamisessa. Henkilökunnalle pakollisia viinikoulutuksia järjestään säännöllisin aikavälein ja innokkaimmille osaajille The We Are Group on tarjonnut mahdollisuuden lisätä viinitietämystään esimerkiksi Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa järjestettävillä viinikursseilla. (Sarkkinen, M. 12.1.2012.)

Nykyään työntekijöiden ja esimiesten henkilökohtaisia työtilanteita kartoitetaan virallisten kehityskeskustelujen avulla kerran vuodessa. Viralliset keskustelut tulivat yrityksessä käytäntöön vasta muutama vuosi sitten ja ennen sitä kehityskeskusteluja käytiin yleisesti aina tarpeen tullen, yleisesti ryhmässä tai tarvittaessa kahden kesken. Yrityksen toiminnan laajentuessa viralliset kehityskeskustelut tulivat kuitenkin osaksi yrityksen jokavuotista käytäntöä ja nykyään kehityskeskustelut järjestään aina esimiehen ja työntekijän kesken. Jokaisen toimipisteen ravintolapäällikkö vastaa kehityskeskustelujen järjestämisestä oman henkilökuntansa kanssa. (Westerholm, A. 12.1.2012.) Kehityskeskusteluilla pyritään henkilökohtaisen työtilanteen kartoittamisen lisäksi edistämään esimiehen ja työntekijän välistä kommunikointia ja parantamaan yleisesti työilmapiiriä työpaikalla. Keskustelu on vapaamuotoista ja siinä lähdetään aina liikkeelle siitä miten mennyt vuosi on töissä sujunut ja miten työntekijä kokee sillä hetkellä työnsä tekemisen. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan myös työntekijöiden tulevaisuuden aikeita ja pyritään kannustamaan heitä ja samalla sitouttamaan yrityksen toimintaan. Tässä vaiheessa kysytään yleisesti myös työntekijöiden omia parannusehdotuksia liiketoimen toimintaan tai muita huomioitavia asioita. Keskustelut luovat myös oivan tilaisuuden esimiehelle saada informaatiota työntekijöiden keskeisistä suhteista ja mahdollisuuden puuttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Kehityskeskusteluiden lopuksi annetaan palautetta tehdystä työstä,

huomioidaan mahdolliset kehittämiskohteet ja pyritään yhdessä keksimään ratkaisuja työntekijän työmotivaation ja työnteon parantamiseksi. (Ojala, A. 12.1.2012.)

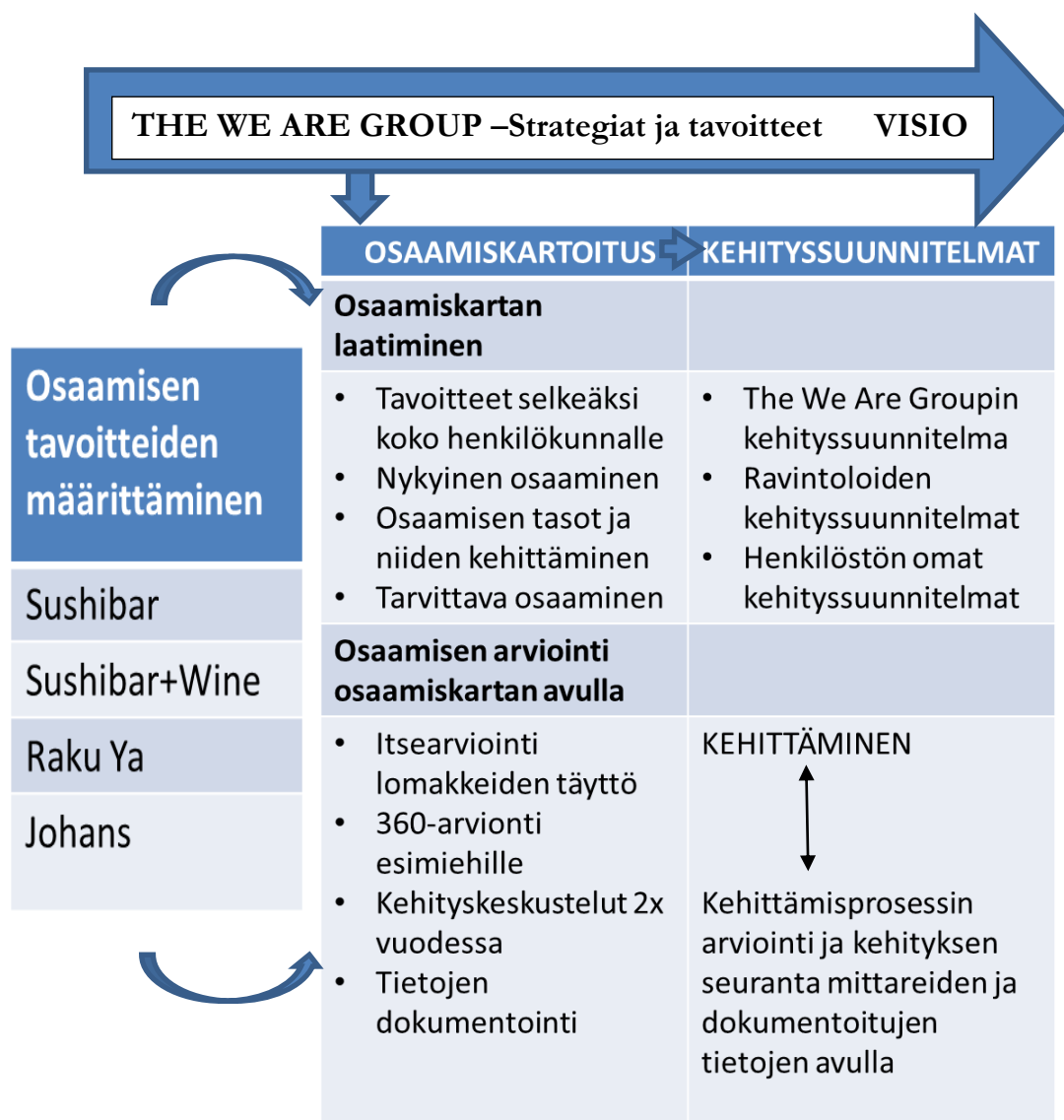
Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty virallisia osaamiskarttoja koko yrityksen, jonkun yksikön tai erillisen yksilön osaamisesta. Osaamisen tarpeita määritellään silloin kun avataan uutta liiketoimea, rekrytoidaan tai sijoitetaan henkilökuntaa uudelleen. Osaamisen tavoitteita ei määritellä henkilökunnalle selkeästi ja näkyvästi vaan henkilökunnalta odotetaan yleisesti tehokkuutta ja hyvää asiakaspalvelutaitoa. Yksikkökohtaiset tavoitteet ovat yleisesti myyntiin liittyviä ja ne annetaan omistajien puolesta.

Kehityskeskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä ja niissä kartoitetaan aina alaisen työtilannetta. Esimiehet käyvät epämuodollisia kehityskeskusteluja omista tehtävistään omistajien kanssa jatkuvasti ja saavat tätä kautta palautetta tehdystä työstä. Esimiehille ei ole kuitenkaan luotu mahdollisuutta saada palautetta omilta alaisiltaan ja toisilta esimiehiltä. Kehityskeskustelujen vapaamuotoisuuden takia keskusteluja ei myöskään dokumentoida eikä niitä voida silloin hyödyntää seuraavassa keskustelutilaisuudessa.

Kehityssuunnitelmia laaditaan omistajien kesken aina säännöllisin aikavälein, mutta yleisimmin uusia liiketoimia suunniteltaessa. Yksiköille kehityssuunnitelmat laaditaan niiden elinkaaren mukaan ja riippuen liiketoimen kannattavuuden tilanteesta. Henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ei ole laadittu yrityksessä aikaisemmin. (Westerholm, A. 12.1.2012.)

### **3.3 Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset**

Osaamisen kehittämiseksi The We Are Groupin tulisi ensimmäiseksi selvittää perusteellisesti, mitä osaamista yrityksessä oikeastaan on, mitä osaamista tarvitaan ja mikä on osaamisen nykytila. Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty virallisia osaamiskartoituksia, mutta vasta osaamisen kartoituksen jälkeen voidaan lähteä kunnolla kehittämistoimiin. Hätösen (2003, 8) esittämä osaamisen kehittämisen prosessimalli (kuvio 2) sisältää oleelliset vaiheet ja toimintatavat osaamisen kehittämiseksi yrityksessä. Kuviossa 4 kuvataan osaamisen kehittämisen prosessikuvaus The We Are Groupille käyttämällä hyväksi Hätösen laatimaa pohjaa.



Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen prosessi – The We Are Group

Osaamisen kehittämisen prosessiin kuuluvat tavoitteiden asettaminen, osaamisen kartoittaminen, osaamisen arviointi, kehityssuunnitelmien laatiminen ja lopuksi kehittämisprosessin arviointi ja prosessin seuranta. Kaikissa näissä prosessin vaiheissa havaittiin kehittämiskohteita. Prosessin toimintavaiheisiin ja niiden kehittämiskohtiin ehdotetaan vielä erikseen seuraavia toimintatapoja:

#### 1. Tavoitteiden asettaminen ja osaamisen kartoittaminen

Yrityksen tulisi aloittaa selkeiden tavoitteiden asettamisesta, millä tasolla yritys esimerkiksi haluaa sen osaamisen olevan. Yrityksen tulevaisuutta hahmotetaan strategiasuunnittelun kautta ja tavoitteiden kautta pyritään kohti visiota (Ranki 1999, 41). Selkeillä

tavoitteilla päästään paremmin kohti visiota. Tavoitteet tulisi laatia aina niin yritys-, yksikkö- ja yksilötasolle, jotta niistä saataisiin paras mahdollinen yhteishyöty.

Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää osaamiskarttaa (kuvio 3). Osaamiskartan avulla The We Are Group mahdollistaisi tavoitteiden selventämisen kaikille oleellisille osaamisen tahoille. Osaamiskartoituksen avulla The We Are Group pystyy tunnistamaan yrityksen osaamisen vahvuudet ja osaamisen puutteet. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää yksilöllisesti myös silloin kuin halutaan saada tietoa jonkun yksilön osaamisesta, jolloin sitä pystytään vertaamaan myös yrityksessä asetettuihin tavoitteisiin. Osaamiskartan laatiminen lähtee aina osaamistarpeiden määrittelystä. (Hätönen 2003, 11.) The We Are Groupin kannattaisi jaotella yrityksen nykyisen toiminnan edellyttämä osaaminen ja pidemmän aikavälin edellyttämä osaaminen. Tämä osaamistarpeiden määrittely on erittäin oleellinen yrityksen suunnitellessa esimerkiksi liiketoimen laajentumista, koska pystytään ennakoimaan henkilökunnan osaamisen kehittämisen tarvetta ja varautua osaamisen hankkimiseen ulkoisesti.

## 2. Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi on oleellinen avain kehittämisprosessissa ja perusteelliseen arviointiin tarvitaan enemmän kuin esimiesten tekemät havainnoinnit työntekijöiden työnteosta satunnaisesti. Yksilön osaamista arvioidessa työprosessia kannattaa arvioida vaihe vaiheelta ja verrata sitä yksilölle asetettuihin tavoitteisiin yrityksen osaamiskartan pohjalta ja sen kautta laatia yksilölle henkilökohtainen kehityssuunnitelma havaituista puutteista. Itsearviointi on tehokas oppimisen keino, jota ei ole aikaisemmin hyödynnetty yrityksessä. Itsearviointin tarkoituksena on tehokas oppiminen, missä henkilö itse arvioi omaa työsuoritustaan (Viitala 2008, 152). Itsearviointi on kuitenkin vain subjektiivista ja lisäksi arviointia tulee täydentää ulkopuolisilla arvioinneilla, jotta osaamisesta saadaan totuudenmukainen käsitys. Yrityksessä kannattaa hyödyntää itsearviointin tuomia etuja. Itsearviointilomake tehtiin yritykselle Niitamon (2000, 195) laatimaa pohjaa hyödyntäen (liite 4). Itsearviointilomake voidaan täyttää esimerkiksi ennen kehityskeskustelua ja silloin esimies voi hyödyntää keskustelussa työntekijän omaa näkökulmaa työnsä tekemisestä ja antaa siihen palautetta ja ulkopuolista näkökulmaa.



Esimiesten arvioiminen on aivan yhtä tärkeää kuin työntekijöiden ja itsearvioinnin lisäksi esimiesten arvioinnin hyvänä apukeinona toimisi 360-arvointi. Arvioinnin tarkoituksena on se, että esimies saa palautetta alaisiltaan, omilta esimiehiltään, eli tässä tapauksessa yrityksen omistajilta, ja myös yrityksen muilta esimiehiltä (Valpola 2002 59). Näin esimies saa palautetta kaikista tasoista ja pystytään tunnistamaan mahdollisia puutteita esimiehen osaamisessa. 360-arvioinnissa palautteet olisi hyvä antaa yrityksen esimiehille kirjallisena ja esimiesten itsearviointia ja palautteita vertaamalla saadaan kokonaiskuva esimiehille siitä, miten he näkevät oman työnsä tekemisen ja miten muut osapuolet sen kokevat. Näin luodaan hyvä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuus myös yrityksen esimiehille.

### 3. Kehityskeskustelut

Kerran vuodessa järjestettävien kehityskeskustelujen sijaan keskustelut olisi hyvä järjestää suunnitelmallisesti kahdessa vuodessa, jotta osaamisen tavoitteita pystytään laatimaan myös lyhyimmille aikaväleille ja näin tehostaa osaamisen kehittymistä työympäristössä. Aikaisemmissa kehityskeskusteluissa on ollut hyvä, että menneen vuoden töitä tarkastellaan ja että työntekijällä on tilaisuus vaikuttaa oman työpaikkansa asioihin, näin yritys on edesauttanut työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista työn tekemisessä. Jotta kehityskeskusteluista saataisiin kuitenkin paras mahdollinen hyöty, niin yritykselle kuin työntekijälle, pitäisi kehityskeskusteluissa käydä läpi viisi oleellista aihealuetta. Keskustelut tulisi aloittaa menneen kauden työtulosten arvioimisesta ja sen jälkeen asettaa uudet tavoitteet tulevalle kaudelle. Tavoitteiden asettamisen kautta voidaan määrittää työntekijän kehitystarpeet ja laatia tälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman pohja (liite 6) tehtiin toimeksiantajille Hätösen (2003, 60) laatimaa pohjaa mukaillen.

Kehityskeskustelun tarkoituksena on parantaa esimiehen ja alaisen välistä suhdetta ja parantaa yleistä työilmapiiriä. Asioiden järjestelmälliseen läpikäymiseen kannattaa käyttää apuna kehityskeskustelupohjaa. Kehityskeskustelupohja (liite 5) rakennettiin toimeksiantajille tukemaan kehityskeskustelun järjestelmällistä läpikäyntiä. Kehityskeskustelu tulisi aloittaa esimiehen puolesta, jossa esimies käy läpi aluksi yhtiön tilan ja yrityksen toiminnalle konkreettiset asiat tulevaisuudessa. Sen jälkeen kartoitetaan työntekijän

henkilökohtaista työtilannetta, jaksamista ja tyytyväisyyttä yrityksessä. Keskustelun tulee sisältää niin esimiehen kuin työntekijänkin toiminnan arvioinnin ja arvioinnin perusteella määrittää tarvittavat kehittämistoimenpiteet. Kaikissa kehityskeskusteluissa on hyvä noudattaa samaa toteutusmallia, jotta osaamisen kehittymiselle pystytään luomaan oikeanlainen vertailupohja kehityskeskusteluiden välille. The We Are Groupin olisi siis kannattavaa noudattaa omaa kehityskeskustelupohjaa, jotta yritys saisi maksimaalisen hyödyn kehityskeskustelujen järjestämisestä. Kehityskeskustelupohjan rakentamisessa toimeksiantajille käytettiin hyväksi Valpolan (2002, 46) esittämää mallia.

Kehityskeskustelujen tulisi sisältää myös kehityskeskustelun tavoitteiden läpikäymisen lisäksi oleelliset osa-alueet, keskustelun yhteenvedon, arvioinnin, dokumentoinnin ja seurannan, joita ei ole yrityksen kehityskeskustelukäytännössä aikaisemmin toteutettu. Keskustelujen yhteenveto varmistaa alaiselle ja esimiehelle, että tarvittavat aihealueet ovat käyty läpi ja kehityskeskustelujen arvioinnissa molemmat osapuolet voivat antaa kritiikkiä keskustelun onnistumisesta ja näin asettaa tavoitteet seuraavalle keskustelulle. Keskustelujen dokumentoinnilla ja seurannalla varmistetaan kehityskeskustelujen asianmukainen toteutus ja luodaan pohja seuraavan keskustelun toteutukselle.

#### 4. Kehityssuunnitelmien laatiminen

Kehityskeskustelujen pohjalta on hyvä laatia kehittämissuunnitelmat yksilötasojen lisäksi myös yksiköille ja koko yritykselle. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen takaa The We Are Groupille sen, että yrityksessä työskentelee oikeat henkilöt, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan ja että heille annetaan paras mahdollinen pohja tehdä työtä omaksettujen tietojen ja taitojen avulla (Hätönen 2003, 50–51). Yrityksen kehityssuunnitelmaa laatiessa tulee selvittää erityisesti se, mitä osaamista suunnitelman aikavälille tarvitaan. Selvityksen apuna voidaan käyttää Viitalan (2008, 232–233) esittämää kysymyslistaa, joka esitetään tarkemmin luvussa 3.1.4. Yksiköiden kehittämissuunnitelmiin voidaan selventää vielä erikseen ne yksikkökohtaiset tavoitteet ja osaamistarpeet, jota saadaan selville yrityksen osaamiskartoituksen pohjalta. Yksiköiden kehittämissuunnitelmissa voidaan myös hyödyntää kehityskeskusteluissa ilmenneitä yksilöiden kehitystarpeita. Toimeksiantajille rakennettu yksiköiden kehityssuunnitelmapohja löytyy liitteestä 7. Kehityssuunnitelman pohjan rakentamisessa hyödynnettiin, yksilökohtaisen

kehityssuunnitelman mukaisesti, Hätösen (2003, 61) esittämää mallia. Kehityssuunnitelmien avulla The We Are Group parantaisi osaamisen tasoa ja sitä kautta tehostaisi toimintaa ja kehittäisi laatua. Osaamisen kehittäminen on yksi yrityksen menestyksen edellytys, koska tehostetun toiminnan ja kehitetyn laadun myötä se parantaa samalla myös kannattavuutta.

## 5. Kehittämisosprosessin arviointi ja seuranta

Osaamisen kehittämisprosessia tulee arvioida sen jokaisessa vaiheessa, jotta kehittämisprosessin vaikutusta pystytään vertaamaan jatkuvasti työn laatuun ja sen kehitykseen (Viitala 2008, 282). Kehittämisprosessin viimeisessä vaiheessa yrityksen kannattaa arvioida koko kehittämissankkeen hyötyä yritykselle, siihen aiheutuneita kuluja ja siitä saatua hyötyä. Kehittämisprosessin lopussa tulee arvioida myös saavutettujen tulosten tasoa ja verrata niitä alussa asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten tason ollessa tavoitteiden alla, sovitaan jatkotoimenpiteistä ja asetetaan uudet tavoitteet ongelmakohtille. Osaamisen tason mittareina yritys voi käyttää kustannuksia, työhön käytettyä aikaa, kyselyitä, haastatteluita ja uusia osaamiskartoituksia.

## 4 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, koska se luo edellytykset muiden henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumiselle. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksiköt ja kaikki yksilöt erikseen tietävät organisaatiossa, mikä on sen toiminnan tarkoitus, mitkä ovat yrityksen avaintavoitteet, miten yrityksen palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista yrityksessä tarvitaan. (Sydänmaanlakka 2000, 75.) Osaamisen tarpeita ja kartoittamiskeinoja on tarkasteltu tarkemmin luvussa 3.1.1. Hyvin suunnatulla suorituksen johtamisella on tutkittu olevan positiivinen vaikutus yrityksen menestykseen, sen kannattavuuteen ja tuottavuuteen (Ferguson & Rio 2010, 476).

Suorituksen johtamisen prosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen ja kehittäminen. Suorituksen parantaminen voi kohdistua tavoitteellisesti asiakastyytyväisyyden parantamiseen, operatiivisen tehokkuuden parantamiseen, työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 77.) Kaikkea organisaatioita tulee johtaa tavoitteellisesti, riippumatta yrityksen toimialasta. Tavoitteellinen johtaminen vaatii sen, että yritys on määrittänyt sen toiminta-ajatuksen, arvot ja vision. Toiminta-ajatus (missio) kuvaa yrityksen perustehtävän ja vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa. Arvot kertovat henkilöstölle ja sidosryhmille mikä on tärkeää työyhteisössä ja yrityksen toiminnassa. Visio kuvaa tahtotilaa, missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Näiden määritelmien pohjalta laaditaan yrityksen tavoitteet ja niiden selventäminen yksikkö- ja yksilötasolle on suorituksen johtamisen lähtökohta. (Kauhanen 2010, 13–14.) Näiden lähtökohtien selventämistä ja tavoitteiden asettamista hyödynnettiin osaamisen kehittämisen prosessikuvauksessa, mikä loi nimenomaan edellytykset prosessin onnistumiselle. Suorituksen johtaminen on yrityksen strategista toimintaa ja suunnittelua, jolla pyritään parantamaan myös yrityksen työntekijöiden pysyvyyttä, joustavuutta ja esimerkiksi palvelun laatua (Paaue 2009, 129).

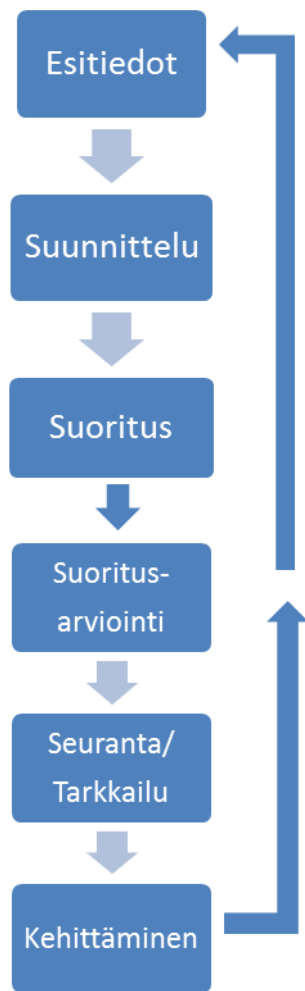
Suorituksen johtamista voidaan tarkastella erikseen niin yrityksen, yksiköiden kuin erillisten yksilöiden näkökulmasta. Tässä henkilöstöjohtamisen prosessikuvauksessa keskitytään yksilötason suorituksen johtamisen keinoihin ja siihen miten kohdeyrityksen omistajat voivat luoda omalta osaltaan onnistumisen edellytykset alaisille näiden työtehtävissä ja sen kautta parantaa suoritusta yksiköissä ja yrityksessä. Aguinis ja Kraiger

(2009, 452) näkevät esimerkiksi koulutuksen olevan osa työntekijöiden suorituksen johtamista ja työntekijöiden oikeanlaisella kouluttamisella voidaan parantaa työntekijöiden tietoja, taitoja ja asenteita työntekoon, ohjata heitä samalla yrityksen haluamaan suuntaan, ja sen kautta parantaa ryhmä- ja yrityssuoritusta kokonaisuudessaan.

#### **4.1 Suorituksen johtamisen prosessi**

Suorituksen johtamisen prosessin tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa työntekijän työsuoritusta. Prosessin tarkoituksena on yhdistää yksilön pyrkimykset ja tavoitteet yrityksen toiminnan kanssa. Tärkeätä on, että yksilöt ymmärtävät oman merkityksensä yrityksen toiminnan tavoitteissa ja että ne pyrkivät yhteiseen suuntaan. (Kauhanen 2010, 54.) Sydänmaanlakan (2000, 76) mukaan suorituksen johtamisprosessissa on neljä konkreettista elementtiä, tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja kehittäminen. Aguinis (2007, 33) kuvaa suorituksen johtamisen prosessimallin (kuvio 5), joka sisältää Sydänmaanlakan esittämät elementit, mutta havainnollistaa itse prosessin ja sen vaiheet vielä yksityiskohtaisemmin varsinkin yksilön suorituksen johtamisen näkökulmasta.

Prosessimallin tavoitteena on työntekijän ohjaaminen yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Esitietoihin kuuluu tiedon jakaminen yrityksen missiosta, arvoista ja visioista. Tärkeän pohjan suorituksen johtamiselle laatii myös kyseessä olevan työn kuvaus ja mitä työltä odotetaan. Osaamisen alueiden ja tasojen määrittäminen on tässä oleellista. Tarkoituksena on kuvata työntekijälle tarkasti mitä tietoa, taitoa ja kykyjä kyseessä oleva työ ja työtehtävät vaativat. (Aguinis 2007, 33.) Vision ja yrityksen arvojen selventäminen yksilötasolle antaa oikeanmukaisen suunnan työntekijöiden suoritukselle, koska sen avulla yrityksen työntekijälle selvenee yrityksen tulevaisuuden näkymät ja yrityksen tavoitteelliset toiminnat. Näin yritys pystyy edesauttamaan jokaisen yksilön sitoutuneisuutta yrityksen pyrkimään suuntaan ja parantaa sen avulla myös suoritustasoa. (Schuler & Jackson 2005, 5–6.)



Kuvio 5. Suorituksen johtamisen prosessi yksilötasolla (Aguinis 2007, 32)

Suunnittelu tarkoittaa suorituksen johtamisen prosessissa tulevaisuuden tarkastelemista ja toimintalinjojen hahmottamista esimiehen ja alaisen keskustelun kautta (Kauhanen 2010, 20). Suunnittelu- ja kehityskeskustelut tarkoittavat samaa asiaa, koska niillä on sama tavoite, arvioida yksilön suoritusta, suunnitella tulevaa toimintaa kehittämiskohdeiden kautta ja laatia yksilölle henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2000, 85). Kehityskeskustelut ovat siis yrityksen osaamisen kehittämisen lisäksi myös keskeinen suorituksen johtamisen väline. Kehityskeskustelujen järjestäminen, käytäntö ja suunnitelmien laatiminen on kuvattu aiemmin luvussa 3.1.3.

Suunnitteluvaihe on tärkein yksittäinen osa-alue suorituksen johtamisessa. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut varmistavat, että yksilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön yhteisiin päämääriin ja auttaa saavuttamaan ymmärryksen työn sisällöstä, tarkoituksesta ja arviointiperusteista. Suunnittelukeskustelun tavoitteena on myös kartoittaa yksilön

näkemystä omasta suorituksestaan menneellä arviointikaudella ja laatia vielä paremmat lähtökohdat tulevalle kaudelle asettamalla uusia tavoitteita ja kehittämällä siten suoritusta. (Sydänmaanlakka 2000, 86.) Tavoiteasetantaa ja sen merkitystä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1.1.

Itse suorituksen prosessivaihe edellyttää sitä, että työntekijä on sitoutunut suunnittelu- ja kehityskeskustelussa asetettuihin tavoitteisiin. Sitoutuneisuutta lisää työntekijän osallistuttaminen suoritukseen niin, että työntekijä voi itse asettaa itselleen tavoitteita. Suorituksen prosessivaiheen tärkein elementti on palautteen antaminen työn teosta jatkuvasti suorittamisen tapahtuessa, eikä vasta suorituksen arvioinnin vaiheessa. Palautteen saaminen on myös itse työntekijän vastuulla ja tämän tulee pyrkiä aktiivisesti kehittämään omaa toimintaansa työssä suorituksen aikana pyytämällä palautetta esimiehiltä. (Aguinis 2007, 40.) Palautteen antamisen merkitystä ja keinoja tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1.3. Esimiesten vastuulla on tarkkailla ja dokumentoida työntekijöiden suoriutumista työssä päivittäin ja kirjoittaa kommentteja itselleen muistiin hyvistä ja huonoista suorituksista suoritusten arviointia varten. (Aguinis 2007, 40.) Suorituksen mittaamista ja arvioinnin menetelmiä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.1.2.

Suorituksen arviointia seuraava prosessivaihe on arviointien tarkastelu ja seurantakeskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Vaihe on tärkeä, koska se muodostaa virallisen tilanteen palautteen antamiselle ja saamiselle suorituksesta. Keskustelun tulisi sisältää prosessin alussa asetettujen tavoitteiden ja kehityssuunnitelman läpikäyminen ja mitä työtehtävät sisälsi ja miten niistä suoriutui. Keskusteluun tulee sisällyttää myös työntekijän kehityksen arviointi ja kartoittaa työntekijän tulevaisuuden suunnitelmia ja työtilannetta. Suorituksen seurantakeskustelun tavoitteena on myös asettaa uudelle arviointi kaudelle tavoitteet ja esimiehen vastuulla on tässä vaiheessa ilmaista mitä työntekijän suorituksesta tulevaisuudessa odotetaan. Seurantakeskustelu asettaa raamit suorituksen kehittämiseksi tulevaisuudessa. (Aguinis 2007, 43.)

#### **4.1.1 Suorituksen tavoiteasetanta**

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa asetetaan suoritukselle tavoitteita. Oleellista tavoiteasetannassa on kuitenkin se, että tavoitteet ovat jollain tapaa mitattavissa. Tärkeää on

myös määrittää aikaväli asetettujen tavoitteiden suorittamiselle ja että esimies ja alainen molemmat kokevat aikavälin olevan tavoitteiden kannalta sopiva. Tavoitteiden asettamisen tulisi täyttää viisi tärkeää kriteeriä. Tavoitteiden tulisi olla spesifioituja (specific), mitattavissa (measurable), tavoitettavissa (attainable), realistisia (realistic) ja juuri ajallisesti määriteltävissä (time based). Tavoiteasetannan kriteerien alkukirjaimista muodostuu sanalyhenne SMART. (Kauhanen 2010, 60–61.) Tavoitteiden spesifioinnilla tarkoitetaan tavoitteiden tarkempaa määrittelyä. Spesifioituun tavoiteasetantaan päästään vastaamalla kysymyksiin, ketä tavoitteen saavuttamiseen liittyy, mitä tavoitteella halutaan saada aikaiseksi, missä tavoitteen suorittaminen tapahtuu, missä ajassa tavoite pyritään saavuttamaan, mitä tietoa ja taitoa tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan ja mikä on konkreettinen hyöty tavoitteen onnistumisesta. Tavoitteen mitattavuudella tarkoitetaan sitä, että tavoite on hyödyllinen vaan jos se on jollain tapaa mitattavissa, esimerkiksi tavoitteet tehokkuudesta, laadusta, myynnistä ja henkilökunnan tyytyväisyydessä ovat mitattavissa numeroin ja kyselyin. Tavoitettavissa oleva tavoite tarkoittaa, että tavoitteeseen pyrkijällä on tarvittavat kyvyt, asenne ja esimerkiksi taloudelliset edellytykset päästä asetettuun tavoitteeseen. Realistinen tavoite sisältää esimiehen ja alaisen yhteisen näkemyksen tavoiteasetannasta ja siihen tarvittavista toimenpiteistä. Ajallisesti määritelty tavoite varmistaa tehokkaan tavoitteeseen pyrkimisen ja tavoitteiden seurannan ja siten mahdollistaa tavoitteeseen pääsyn. (Top Achievement 2012.)

Hyvä tavoite on mahdollisimman selkeä ja hyvä tavoite on aina esimiehen ja alaisen välillä asettama yhteistavoite mikä määrittellään kehityskeskustelujen jälkeen. Selkeät ja haasteelliset tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin helpot ja epämääräiset tavoitteet. Erinomaisen suorituksen edistäviä tekijöitä on tavoitteiden selkeyden ja haastavuuden lisäksi tavoitteeseen sitoutuminen, tavoitteen tärkeys organisaation kannalta, alaisen uskominen tavoitteeseen pääsystä ja positiivinen ja korjaava palaute. (Kauhanen 2010, 61–62.)

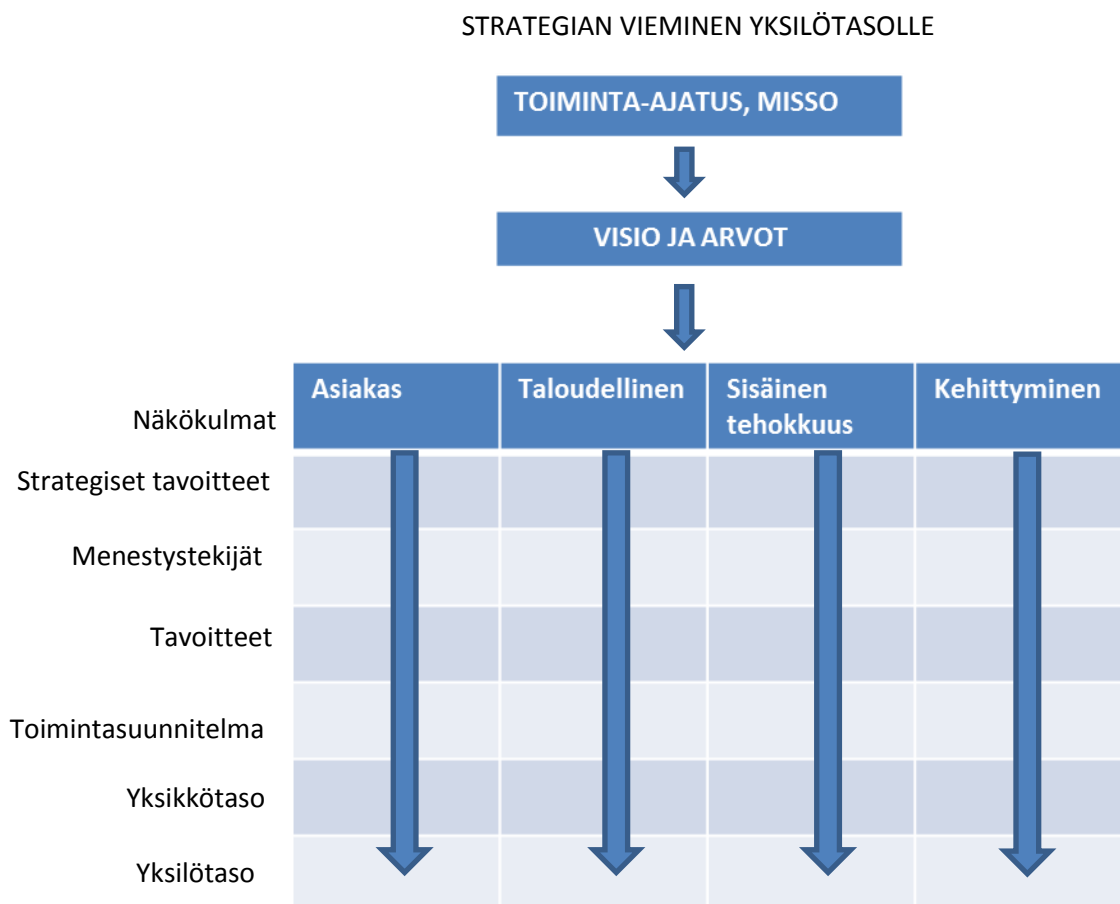
#### **4.1.2 Suorituksen mittaaminen ja arviointi**

Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen on tehokkainta silloin kun ne ovat jollain tapaa mitattavissa. Yleisin menestymisen mittari on raha eli taloudellinen mittari, joka voi olla käyttökäteen, myyntikäteen ja esimerkiksi muihin kannattavuuteen ja



kustannuksiin liittyvien lukujen tavoitenumeroiden tarkastelua. (Kauhanen 2010, 36–37.) Niiden avulla voidaan mitata suoritusta yrityksessä myös yksilötasolla, jos yritys jakaa esimerkiksi erilliset myyntitavoitteet jokaiselle yksilölle.

Taloudellisten mittareiden ei kuitenkaan yksissään tunneta riittävän kattavaan suorituksen mittaamiseen, koska ne keskittyvät vain menneisiin lukuihin. Taloudellisten mittarien lisäksi tulee suorituksen mittaamisessa hyödyntää strategista näkökulmaa. Yksi käytetty suorituksen johtamisen menetelmä ja johtamisjärjestelmä on BSC (balanced scorecard) eli tasapainotettu tulokortti. Tulokortti on mittaristo, joka kehitettiin sitä varten, että yrityksen visio ja strategia voidaan muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi, mittareiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja jakaa ne yksikkö- ja yksilötasolle. BSC sisältää kolme muuta tavoitteiden ja mittaamisen näkökulmaa taloudellisen näkökulman lisäksi, joita ovat asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja kehittymisen näkökulma. (Kaplan & Norton 1996, 18–19.) Strategisen näkökulman vieminen yksilötasolle on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tulokortin rakentaminen (Opetushallitus 2012)

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toimintamallien valinta muuttuvassa ympäristössä. Strategian jakamisen tavoitteena on se, että yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta ne voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti. (Kamensky 2008, 19.) Asiakasnäkökulma suorituksen mittaamisessa tarkoittaa asiakassegmenttien tunnistamista yrityksen toiminta-ajatuksen pohjalta ja miten voidaan mitata suoritusta asiakkaiden hankinnassa, ylläpidossa ja palvelussa. Mittareina voidaan käyttää asiakastyytyvää, asiakkaiden säilyvyyttä, uusien asiakkaiden hankintaa ja asiakas-kannattavuutta. Tärkeätä strategisen näkökulman jakamiseksi on määrittää mitä yrityksen asiakkaat arvostavat ja miten yritys pystyy tyydyttämään eri asiakassegmenttien tarpeita, jotta ne pysyvät uskollisina yrityksen toiminnalle tulevaisuudessa, eli pyritään määrittämään näkökulman menestystekijät. Tämän jälkeen laaditaan menestystekijöitä edellyttävät tavoitteet ja toimintasuunnitelmat yksikkö- ja yksilötasolle. (Kaplan & Norton 1996, 26.) Sisäisten prosessien näkökulmassa yrityksen avainhenkilöiden tulee tunnistaa yrityksen menestyksen kannalta kriittisimmät sisäiset prosessit ja niiden toimivuus. Tämä prosessien tutkiminen mahdollistaa parannusehdotusten laatimisen asiakkaiden hankinnaksi ja säilyttävyydeksi ja edesauttaa taloudellista onnistumista ja esimerkiksi työntekijöiden tehokkuutta. Yritys voi esimerkiksi sisäisiä prosesseja tutkiessa huomata, että se tarvitsee aivan uuden palvelun tai palvelun uudistamisen asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. (Kaplan & Norton 1996, 27.) Sisäisten prosessien toimivuuden mittareina voivat toimia siis laatu, tuottavuus, suoritusteho ja esimerkiksi prosessin aikahaarukka (Kaplan & Norton 1996, 93).

Kehittymisen näkökulma määrittää, mitä toimenpiteitä yrityksen täytyy tehdä, jotta se varmistaa kasvun ja kehityksen pitkällä tähtäimellä. Se määrittää pohjan kaikille kolmelle aikaisemmalle näkökulmalle, koska kehittämisen näkökulmaa hyödyntäen varmistetaan tavoitteiden asettaminen ja tavoitteisiin pääsy. Yrityksen tulee sijoittaa toimintaansa ja ihmisten ja prosessien kehittämiseen, jos se haluaa saavuttaa taloudellista kasvua. Kehittymisen mittareina voivat toimia työntekijöiden osaaminen ja taidot, tietojärjestelmien toimivuus, motivaation taso, voimavarat ja yhteisen toimintamallin hahmottaminen työntekijöiden keskuudessa. (Kaplan & Norton 1996, 126–127.)

Kun tavoitteille on määritetty tavoitteiden mittarit, pitää suorituksen tuloksia myös arvioida. Arvioinnin voi suorittaa muutama erillinen taho, jotta saadaan kattavampi ja

monipuolisempi arviointiperusta tuloksille. Arvioija voi olla henkilö itse, esimies, alaiset, kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit tai esimerkiksi jokin ulkopuolinen taho. Ulkopuolisena tahona voivat toimia esimerkiksi ennalta sovitut asiakkaat, jotka asioivat yrityksessä ja laativat kokemuksistaan arviointiraportin yrityksen esimiehille ilman, että työntekijät tietävät asiakkaiden arvioivan työnkulkua ja asiakaspalveluprosessia. Menetelmää kutsutaan mystery shopping -menetelmäksi. (Kauhanen 2010, 63–64.)

#### **4.1.3 Palautteen antaminen**

Suorituksen johtamisen prosessissa yksi oppimisen ja kehittymisen lähtökohta on palautteen anto suorituksesta arvioinnin yhteydessä. Oikeanlainen palaute estää ongelmien syntymisen työyhteisössä ja korjaa suorituksen kulkua tarvittaessa. Hyvin toimivassa organisaatiossa on käytössä systemaattinen palautejärjestelmä, joka koostuu erilaisista menetelmistä kerätä ja antaa palautetta niin yksilölle, yksikölle, kuin koko yritykselle. Yksilölle kohdistuvaa palautetta voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja käytettävien menetelmien avulla. Palautetta voidaan saada eri tahoilta, esimerkiksi alaiselta, työkaverilta tai esimieheltä. Palautteen sisältö voi liittyä työntekijän suoriutumiseen tai osaamiseen ja käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi vapaamuotoinen palaute, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja 360-arviointi, jossa palaute annetaan kirjallisena yksilölle niin esimieheltä, alaiselta kuin työkavereiltakin. (Sydänmaanlakka 2000, 58–60.)

Palautteen antamisella on kaksi tärkeää tehtävää, osoittaa työntekijälle missä pisteessä tämä on tavoitteiden kannalta ja miten pitää työntekijä suorituksen kannalta oikeassa suunnassa. Palautteen ansiosta työntekijä pystyy tunnistamaan ajoissa vahvuuksia ja heikkouksia ja tehdä niiden kautta oikeita päätöksiä. Palaute auttaa työntekijää saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13.) Parhaimmillaan oikein rakennettu yksilötason palautejärjestelmä antaa tietoa yksilölle oman toiminnan vaikutuksista ja merkityksestä. Hyvä palaute tulee myös kohdistaa asioihin, joihin voidaan vaikuttaa ja sen tulee perustua todellisiin havaintoihin. Parhaimmillaan palaute myös auttaa kehittymään toivottuun suuntaan ja kannustaa oma-aloitteeseen vastuunottoon omasta suorituskyvystä. Palautteen antajana esimiehen tulee aina muistaa pysyä tosiasioissa ja kuunnella vastavuoroisesti alaista. Esimies ei saa tehdä itse johtopäätöksiä

vaan aina on pyrittävä siihen, että työntekijä itse huomaa ja tunnistaa tekemänsä virheet. Esimiehen tulee palautetta antaessa vastata kysymyksiin, mitä, miten, milloin, missä ja mitä todella tapahtui. Tärkeätä on olla konkreettinen. Esimiehen tulee palautetilanteessa olla avoin, rehellinen ja vastuullinen. Kriittinen palaute annetaan aina esimiehen ja alaisen kesken, mutta positiivisen palautteen antoa voidaan harkita myös yleisesti työyhteisössä, jonka avulla voidaan kannustaa muita työntekijöitä samaan suoritustasoon. (Helsilä 2006, 143–144.)

Jos työpaikalla ei ole sovittu palautekäytännöistä ja menetelmistä, päädytään usein epämääräiseen palautteen antamiseen, jolloin ei saada palautteen tarkoittamaa hyötyä. Palautekäytäntöjen epäselvyys johtaa siihen, että organisaatiossa ei uskalleta, haluta tai viitsitä antaa palautetta. Huonosti ja epäselvästi annettu palaute lisää ristiriitoja ja konflikteja työpaikalla kun palautteen anto ei ole perusteltua ja johdonmukaista. Palautteen antamiseen kannattaa sopia työyhteisössä pelisäännöt, johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. Tulee sopia muun muassa kuka antaa palautetta kenelle, koska ja miten. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41.)

Kun palautteen antamisella pyritään johtamaan suoritusta toivottuun suuntaan, joudutaan yleensä turvautumaan kriittiseen eli korjaavaan palautteeseen. Useat esimiehet vierastavat korjaavan palautteen antamista, koska uskotaan, että palautteen vastaanottaja voi kokea sen henkilökohtaisena loukkauksena. (Helsilä 2006, 147.) Kehittäminen ja kehittyminen kuitenkin vaativat jatkuvaa palautteen antoa ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja suunnitelmallisella palautteen antamisella voidaan puuttua suorituksen epäkohtiin asiallisesti ja pystytään antamaan myös tunnustusta hyvästä suorituksesta aina kuin sen on tarpeen. (Sydänmaanlakka 2000, 59.) Tavallisesti korjaavan palautteen antamista koskevissa kehotuksissa korostetaan objektiivisuuden merkitystä. Kriitikin tueksi kannattaa olla konkreettisia havaintoja ja riittävästi näyttöä. Kriittisen palautteen antaminen vaatii esimieheltä suoruutta, rohkeutta ja rehellisyyttä. Esimiehen tulee erityisesti varoa korjaavan palautteen annossa alaisen vähättelyä, perusteetonta kritisointia, herjaavaa kielenkäyttöä ja syyttelyä. (Helsilä 2006, 149–151.)

#### 4.1.4 Palkitseminen ja sen vaikutukset

Palkitseminen on organisaation suorituksen johtamisen väline, jonka avulla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitseminen voidaan määritellä työnantajan ja työntekijän vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstä tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Tarkoituksena on, että molemmat osapuolet hyötyvät vaihtosuhteesta. (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 15–16.) Henkilöstöä kannustetaan toimimaan aina organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti ja palkittamisella voidaan tukea organisaation menestystä, jos palkittamisperusteet ovat kohdallaan. Palkittamisperusteet kertovat, mitä työntekijältä odotetaan vastineeksi annetusta palkittamiskeinosta. (Kauhanen 2010, 88.)

Palkittamiskeinoja on monia, koska erilaiset asiat ovat erilaisille yksilöille merkityksellisiä ja palkitsevia. Palkittamiskeinojen tarkoituksena on motivoida yksilöä parempaan suoritukseen ja erilaisille ihmisille sopivat erilaiset motivointikeinot. Palkittamiseksi voidaan siis katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota ja joita yksilöt pitävät palkittavina. (Kauhanen ym. 2006, 16.) Palkitseminen voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan, aineettomaan palkittamiseen ja aineelliseen (taloudelliseen) palkittamiseen. Aineettonta palkittamista voi olla työn merkitys itsessään, joustavat työajat, urapolut, osaamisen kehittämisen mahdollisuus ja esimerkiksi palaute ja kiitos hyvin tehdystä työstä. (Kauhanen 2010, 97.) Taloudellinen palkitseminen on työn tekemiseen liittyvää. Ensimmäisessä työstä maksetaan aina rahallinen korvaus tehdystä työstä, eli palkka. Palkkamuotoja voivat olla esimerkiksi tuntipalkka, eli rahakorvaus per tehty työtunti tai kuukausipalkka, eli rahakorvaus per kuukausi. (Kauhanen 2010, 104.) Kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkausjärjestelmän ja palkan määrän tulisi perustua työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja työn tuloksiin. Palkkausjärjestelmät voivat olla yrityksen omia tai työehtosopimuksen määrittelemiä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 75.) Henkilöstöedut ovat myös yksi palkittamisen tapa. Eduilla tarkoitetaan työsuhteeseen liittyviä lakisääteisiä, sopimusala-, yritys- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkittamistapoja. Lakisääteisiä etuja ovat muun muassa työterveyshuoltoon liittyvät edut ja lomaedut. Yritys- tai henkilökohtaisia etuja voivat olla esimerkiksi työnantajan tarjoamat työvaatteet, ilmainen kahvi tai työmatkakuljetukset. Luontaisedut määritellään pal-

kanluontoisiin etuihin. Luontaisetut on työnantajan antama palkansaajan hyödyke työsuhteen ajaksi, esimerkiksi asunto tai auto, joille verohallitus määrittelee vuosittain verotusarvon. Henkilöstöedut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta, joka voidaan nähdä myös investointina inhimilliseen pääomaan ja ylimääräisillä eduilla pyritään myös houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja lisäämään positiivista työnantajakuva. (Hakonen ym. 2005, 140–141.)

Palkitsemisessa onnistumisen tarkoituksena on, että palkitsemisella saadaan aikaiseksi enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. Myönteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi henkilökunnan sitoutuminen ja motivaatio työhön kun taas kielteisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden lisääntyminen ja niistä aiheutuvat kustannukset. Onnistuminen palkitsemisessa on siis yritykselle merkittävä kilpailuetu. (Hakonen, ym. 2005, 53.) Kauhanen, Kolari & Rantamäki (2006, 57–58) esittävät palkitsemisen onnistumisen tai epäonnistumisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset neljästä eri näkökulmasta, työssä ja toimintatavoissa näkyvät vaikutukset, kasvussa ja kehittämisessä näkyvät vaikutukset, henkilöstöeduista koostuvat vaikutukset ja taloudellisesta palkitsemisesta koostuvat vaikutukset. Nämä palkitsemiskeinojen onnistumisesta tai epäonnistumisesta johtuvat myönteiset ja kielteiset vaikutukset ovat kuvattu kuviossa 7.

Työn ja toimintatapojen näkökulmasta palkitsemisen onnistumista ja niistä aiheutuvia vaikutuksia luovat haastavat työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoihin ja toiminnan kehittämiseen. Kasvun ja kehittymisen vaikutukset muodostuvat yleisimmin yrityksen koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista ja yrityksen mahdollistamista urapoluista työntekijöille. Työsuhteen pysyvyys, laajennettu työterveyshuolto ja esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt edesauttavat omalta osaltaan onnistumista palkitsemisessa henkilöstöetujen näkökulmasta. Taloudellisen palkitsemisen tulee linkittyä yrityksen strategiaan ja tukea osaltaan onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista, jotta siitä saadaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia. (Kauhanen ym. 2006, 62–64.)

Näkökulma	Vaikutukset, jos asiat hoidettu hyvin	Vaikutukset, jos asiat hoidettu huonosti
Työ ja toimintatavat (aineetonta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>työ koetaan mielekkääksi</li> <li>yhteistyö toimii</li> <li>tavoitteiden saavuttaminen paranee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>henkilökunnan vaihtuvuus</li> <li>välinpitämättömyys tavoitteita ja kehittämistä kohtaan</li> </ul>
Kasvu ja kehittyminen (aineetonta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ihmiset haluavat kehittyä</li> <li>sitoutuminen yrityksen toimintaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>muut työpaikat houkuttelevat</li> <li>vain lyhyen ajan tavoitteita</li> </ul>
Rahallinen Palkitseminen (taloudellista)	<ul style="list-style-type: none"> <li>hyödyt kustannuksia suuremmat</li> <li>toiminta strategian mukaista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>palkkatyytymättömyys</li> <li>sisäiset ristiriidat</li> <li>epäoikeuden- mukaisuuden kokeminen</li> </ul>
Henkilöstöedut	<ul style="list-style-type: none"> <li>arvostuksen tunne</li> <li>työn tekeminen helpottuu</li> <li>työn yhdistäminen muuhun elämään helpottuu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tyytymättömyys suhteessa kavereiden työpaikkoihin</li> <li>arvostuksen tunteen puuttuminen</li> </ul>
Palkitsemiskeinojen yhteisvaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>halu tulla työpaikkaan</li> <li>halu pysyä</li> <li>halu parantaa omaa työpanosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>halu vaihtaa työpaikkaa</li> <li>halu heikentää omaa työpanosta</li> </ul>

Kuvio 7. Palkitsemisen vaikutukset (Kauhanen, Kolari & Rantamäki 2006, 58)

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kunkin palkitsemistavan ympäröivää rakennetta, miten kukin palkitsemistapa toimii, mihin se vaikuttaa ja miten sitä voidaan kehittää. Palkitsemisjärjestelmää tutkimalla voidaan arvioida palkitsemistavan toimivuutta. Palkitsemistapojen tulisi olla suunnitelmia siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan kenelle ja miksi. Palkitsemisjärjestelmien kehittämisellä tarkoitetaan prosessia, miten palkitsemistapa luodaan tai miten sitä muutetaan toimivammaksi. Huolehtimalla prosesseista voidaan edesauttaa palkitsemisjärjestelmien kytkentää yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja sitä kautta saavuttamaan enemmän hyötyä kuin haittaa palkitsemistavoista. (Hakonen ym. 2005, 302.)

## 4.2 Yrityksen nykyiset toimintamallit johtaa suoritusta

Strateginen suunnittelu on ollut koko yrityksen olemassaolon ajan sen eteenpäin työntävä voima. Jatkuvasti kehitetään uusia juttuja ja yhden projektin valmistuessa kiinnitetään katse jo kohti tulevaisuutta ja siihen, mihin suuntaan The We Are Group haluaa mennä. Yrityksen strategisesta suunnittelusta vastaavat yrityksen omistajat ja ravintola-

palveluita kehittäessä kehittämistoimia tehdään myös yhteistyössä yksiköiden keittiö- ja ravintolapäälliköiden kanssa. Strategista suunnittelua ja kehitysvauhtia kuvaavat hyvin yrityksen suuri laajentuminen vain muutamassa vuodessa. Neljän vuoden aikana yritys on laajentunut yhdestä cocktail-baarista neljään ravintolaan ja Helsingissä tunnettuun kaupunkilehteen We Are Helsinkiin.

Suorituksen johtamisen prosessin tavoitteena on suorituksen parantaminen ja kehittäminen. Kehittäminen lähtee aina tavoitteiden asettamisesta ja suorituksen johtamisen lähtökohtana on näiden tavoitteiden selventäminen myös yksikkö- ja yksilötasolle yrityksessä. Prosessin nykytilanteen kuvaamiseksi haastateltiin yrityksen toista omistajaa ja toimitusjohtajaa Anders Westerholmia. Anders Westerholm vastaa pääsääntöisesti tällä hetkellä yrityksen strategisesta suunnittelusta, Matti Sarkkisen keskittyessä vielä enemmän yrityksen ravintolatoiminnan johtamiseen ja pyörittämiseen. Suorituksen johtamisen prosessin nykytilanteen kuvauksessa pyritään haastattelun avulla selvittämään ja kuvaamaan, miten The We Are Group jakaa strategista suunnittelua eteenpäin muille tasoille, millaisia tavoitteita on asetettu ja mitä mittareita käytetään tavoitteiden saavuttamisen seurannassa. Nykytilanteen kuvauksessa kuvataan myös yrityksen palkitsemiskeinot ja periaatteet antaa palautetta. Kysymykset haastattelulle muodostui suorituksen johtamisen prosessikuvauksen viitekehyksestä ja tunnistetuista avainkohdista.

Strategista suunnittelua tapahtuu yrityksen toiminnassa jatkuvasti ja pitkäaikaisemmat linjaukset ovat yleisesti vain omistajien välillä olevaa tietoa, mutta päätöksien tukena ovat koko organisaation päälliköt omalla erikoisosaamisillaan ja -tiedoillaan. Lyhyen aikavälin suunnitelmat käydään läpi aina yksiköiden päälliköiden kanssa. Esimerkiksi ravintoloita koskevat uudistukset ja kehittämistoimet pyritään käymään läpi esimiesten kanssa aina mahdollisimman nopeasti, jotta pystytään aloittamaan toimet projektien käynnistykseen mahdollisimman nopeasti. Sisäisen tiedottamisen tehokkuus pyritään takaamaan useilla eri keinoilla. Yritys hyödyntää suoraa tiedottamista työntekijöille ja on myös esimiesten kautta kommunikoitavaa tietoa. Säännöllisten viikkopalaverien lisäksi yrityksessä tapahtuvista suurista muutoksista pidetään kuitenkin yleensä koko henkilökunnan kattava erillinen tiedotustilaisuus, missä yrityksen omistajat voivat vastata yksilöitä askarruttaviin kysymyksiin ja selventää suunnitelmia tarkemmin suoraan jaettavien



materiaalien kautta. Suunnitteilla on myös juliste, joka kommunikoi kuvan ja tekstin avulla kaikki tärkeimmät tavat toimia ravintoloissa. (Westerholm, A. 10.2.2012.)

Tavoitteiden mittareina hyödynnetään varsinkin taloudellisia mittareita, joita tarkastellaan päivittäin. Myyntejä tarkkaillaan jatkuvasti ja niille on myös niin sanotut hiljaiset tavoitteet, mutta yritys ei painosta yksiköitä saavuttamaan tiettyjä myyntilukuja per päivä. Muita tavoitteita on jatkuva asiakaspalveluprosessin laadun kehittäminen, nopeus ja osaamisen taso, henkilökunnan työtyytyväisyyden parantaminen ja esimerkiksi tilojen siisteys ja muut ravintolakokonaisuutta muodostavat arviointiseikat. The We Are Group haluaa pyrkiä kannustavaan ja innovatiiviseen työilmapiiriin ja pyrkii sitä kautta myös palvelemaan asiakkaita paremmin. Yrityksen sisällä ei ole kuitenkaan tehty aikaisemmin työtyytyväisyyskyselyjä tai esimerkiksi tutkimuksia henkilökunnan vaihtuvuudesta. Asiakaspalveluprosessista yritys pyrkii saamaan palautetta jatkuvasti asiakaspalautelomakkeilla, jotka ovat esillä kaikissa yrityksen ravintoloiden toimipisteissä. Virallisia asiakastytyväisyys kyselyitä ei ole myöskään tehty, mutta yritys aikoo vuonna 2012 hyödyntää mystery shopping -menetelmää, jossa ennalta sovitut asiakkaat asioivat yrityksen ravintoloissa ja raportoivat kokemuksistaan yrityksen johdolle ja johto välittää raporttien tulokset eteenpäin yksiköiden esimiehille. Mystery shopping tulee sisältämään seitsemän eri arvioinnin kohdetta, joita ovat; ammattimaisuus ja taidot (Professionalism and Skills), asenteet ja käyttäytyminen (Attitudes and Behavior), saavutettavuus ja joustavuus (Accessibility and Flexibility), uskottavuus ja luotettavuus (Reliability and Trustworthiness), palveluprosessin menettäminen ja palauttaminen (Servicescape and Service Recovery) ja yrityksen maine ja uskottavuus (Reputation and Credibility). (Westerholm, A. 10.2.2012.)

Palautteen antoa ja sen merkitystä on mietitty yrityksen johdossa jatkuvasti enemmän ja enemmän. Ravintolan kehityksen kannalta on varsin oleellista saada asiakkailta palautetta ja yritys pyrkii osallistuttamaan asiakkaita mahdollisimman paljon kehitystoimissa. Työntekijöihin kohdistuvaa palautetta omistajat edesauttavat omasta puolestaan kannustamalla esimiehiä antamaan palautetta päivittäin alaisilleen ja pyrkivät myös itse säännölliseen palautteen antamiseen esimiehille ja tarvittaessa myös itse työntekijöille. Kriittisen palautteen antaminen on hankala asia, mutta se on välillä välttämätöntä ja se pyritään hoitamaan aina kahden kesken esimiehen ja alaisen välillä. Palautteen oikean

tyylinen antaminen ja oikealla asenteella vastaanottaminen ovat tärkeitä asioita ja auttavat kohti parempaa työilmapiiriä ja palvelutasoa. Yleisimmin kriittistä palautetta on jouduttu antamaan työsuorituksesta, sen puitteista ja esimerkiksi jatkuvasta myöhästelystä. Henkilökunnan välisiä riitoja tai selvittelyjä ei ole onneksi jouduttu vielä tekemään. (Westerholm, A. 10.2.2012.)

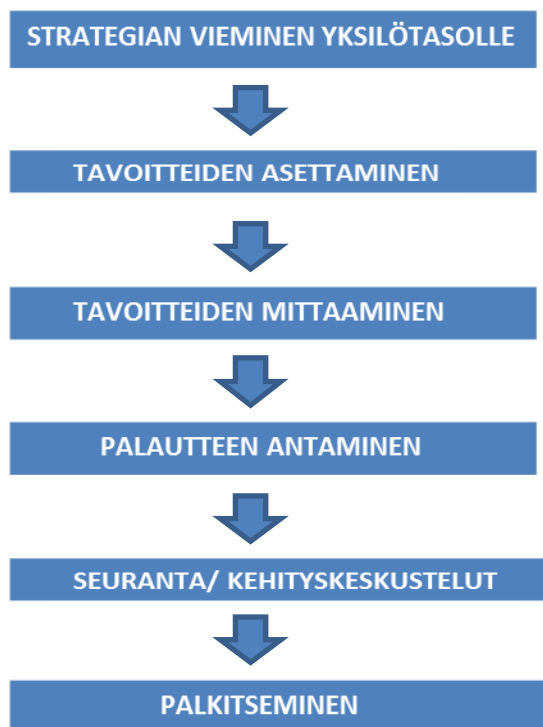
Palkitsemiskeinoina The We Are Group käyttää luonnollisesti rahapalkkaa tehdystä työstä. Osa työntekijöistä työskentelee kuukausipalkalla ja osa on tuntityöläisiä, mutta tulospalkkaisia ihmisiä ei ole lainkaan yrityksen ravintolatoiminnassa. Yrityksen palkkausjärjestelmä on työehtosopimuksen mukainen, mutta palkan määrästä voidaan neuvotella työntekijän pätevyyden ja osaamisen mukaan. Henkilöstöetuja The We Are Groupin työntekijöille ovat muun muassa työpaikkaruokailu, ilmainen kahvi ja virvoitusjuomat, 50 % alennus itselle ja yhdelle ystävälle kaikista tuotteista ruokaillessa vapaa-aikana, yrityksen korvaama alennus kuukausittaisesta liikuntakortista, alennus hieronta-palvelusta ja työterveyshuolto Mehiläisessä. Luontaisetuja esimiehille ovat yrityksen korvaamat työpuhelimet ja kannettavat tietokoneet. Muita henkilöstöeduiksi lueteltavia asioita ovat kaksi kertaa vuodessa järjestettävät henkilökunnan virkistymispäivät ja joulukavutiset pikkujoulut, sekä yrityksen mahdollistamat koulutukset yksilöille, jotka haluavat kehittyä työssään erilaisilla osa-alueilla joissa heillä on puutteita tai erityistä kiinnostusta. (Westerholm, A. 10.2.2012.)

### **4.3 Prosessin kehittämiskohteet ja toimintaehdotukset**

Suorituksen johtamisen prosessin avainalueiksi tunnistettiin, strategisen näkökulman jakamisen lisäksi tavoitteiden asettaminen, suorituksen mittaaminen tavoitteiden kautta, palautteen antaminen suorituksesta ja palkitsemiskeinot ja niiden vaikutukset. Kehittämisen näkökulmasta prosessin oleellinen vaihe on myös suorituksen seuranta ja arviointi esimerkiksi kehityskeskustelun muodossa. Näistä avainalueista rakennettiin toimintamalli kohdeyrityksen suorituksen johtamisen prosessille ja mallin pohjalta ehdotetaan kehittämis ehdotuksia avainalueiden parantamiseksi. Suorituksen johtamisen ehdotettu prosessimalli The We Are Groupin työntekijöille on kuvattu kuviossa 8.

The We Are Group kasvaa kovaa vauhtia, mutta yrityksen omistajien strateginen visio ja asettamat tavoitteet toiminnalle eivät tavoita maksimaalista hyötyään, jos strategian suunnitelmallista viemistä alaspäin yksikkö- ja yksilötasolle ei toteuteta. Yrityksen suorituksen johtamisen prosessin onnistumiseksi olisi oleellista nimenomaan kuvata strategisen näkökulman kannalta yrityksen missio, visio ja arvot tarkasti työntekijöille, jotta he tietävät työnsä tarkoituksen ja ajavat yhdessä yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan.

**SUORITUKSEN JOHTAMISEN PROSESSI  
–THE WE ARE GROUP**



Kuvio 8. Suorituksen johtamisen prosessi – The We Are Group

Tavoitteet ja tavoitteiden mittaaminen ovat avainalue suorituksen onnistumiselle. Yrityksessä asetetaan tavoitteita, mutta tavoitteita ei selvennetä suunnitelmallisesti yksilötasolle asti. Yritys käyttää suorituksen mittareina pääsääntöisesti taloudellisia mittareita, mutta on ottanut suunnitteille myös mystery shopping -käytännön, jolla yritys voi saada erittäin oleellista tietoa asiakaspalveluprosessin onnistumisesta ja työntekijöiden tiedoista ja taidoista.

Palautteen antamista yrityksessä on mietitty varsinkin ravintoloiden kehittämisen näkökulmasta ja sitä miten voidaan hyödyntää asiakkailta tullutta palautetta. Palautteen anto

koetaan merkittäväksi asiaksi ja tehdystä työstä ja suorituksesta työntekijöille annetun palautteen koetaan edistävän työilmapiiriä ja parantavan palvelutasoa, mutta palautteen säännölliseen ja tehokkaaseen antamiseen ei ole mietitty tarkempia keinoja tai toteutusmuotoja. Yrityksellä on myös peruseriaatteinen palkitsemisjärjestelmä rahapalkan suhteen ja useita henkilöstöetuja rahapalkan lisäksi. Yritys pyrkii palkitsemaan työntekijöitä kehittämällä näiden osaamista järjestämällä heille toivottuja koulutuksia. Palkitseminen ja palkitsemisenkeinot on toteutettu hyvin, mutta palkitsemisen onnistumisen merkitystä jatkossa selvennetään vielä tarkemmin toimintaehdotuksissa. Seuranta- ja kehityskeskusteluiden järjestäminen kohdeyrityksessä ja siinä havaitut kehittämiskohdat on kuvattu aikaisemmin luvussa 3.3 osaamisen kehittämisen prosessin osa-alueena ja koska ne muodostavat samanlaisen roolin, niin osaamisen kehittämisessä kuin suoritusten johtamisessa, ei sitä kuvata erikseen uudelleen tässä osiossa. Suorituksen johtamisen prosessin avainalueissa havaittiin selkeitä kehittämiskohtia ja näihin toimintavaiheisiin ja kehittämiskohtiin ehdotan erikseen seuraavia toimenpiteitä:

## 1. Strategian vieminen yksilötasolle

Suorituksen johtamisen prosessin lähtökohtana on se, että yrityksen yksiköt ja kaikki erilliset yksilöt tietävät, mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus ja mitkä ovat yrityksen avaintavoitteet. Yrityksen missio, arvot ja visio laativat pohjan yrityksen avaintavoitteille ja tämän pohjan selventäminen yksilötasolle asti varmistaa yritykselle sen, että kaikki yksilöt yrityksessä edesauttavat omalla suorituksellaan ja työpanoksellaan pääsyä asetettuihin tavoitteisiin. Yrityksen olisi hyvä laatia esimerkiksi kirjallinen tarina tai raportti The We Are Groupin synnystä ja olemassaolon tarkoituksesta, joka voitaisiin jakaa kaikille yksilöille yrityksessä. Raportin tulisi selittää työntekijöille, miksi yritys on olemassa, mitä yrityksen toiminnalla pyritään saamaan aikaan ja millä tavalla. Raportissa on hyvä määrittää tarkasti ja selkeästi toiminta-ajatuksen lisäksi myös yrityksen arvot ja miten yritys pyrkii edesauttamaan arvojen toteutumista jokapäiväisessä toiminnassaan, jotta myös työntekijät pystyisivät soveltamaan tätä tietoa jokapäiväisessä työssään. Raportissa olisi hyvä myös kuvata visio yrityksen toiminnan tulevaisuudesta, jonka avulla työntekijät pystyvät hahmottamaan paremmin työnsä merkitystä ja tarkoitusta. Kirjallisen raportin lisäksi yrityksen omistajien tulee omasta puolesta varmistaa yrityksen tavoitteiden, toiminnan tarkoituksen ja vision viestiminen henkilöstölle vuorovaikutuksen avul-

la. Viestimistä yrityksen toiminnasta voidaan tehdä henkilökohtaisesti tai esimerkiksi yleisissä henkilöstön tilaisuuksissa. Tulevaisuuden selventäminen edesauttaa myös sitoutuneisuutta yrityksen toimintaan. Strategian jakamisessa yksilötasolle yrityksen omistajat voivat hyödyntää yhtensä järjestelmänä myös luvussa 4.1.2 esitettyä tasapainotetun tulokortin (BSC) mallia ja näkökulmia.

## 2. Tavoitteiden määrittäminen ja asettaminen

Tavoitteet olisi hyvä määritellä yleisesti aina koko yrityksen toiminnalle ja erikseen yksiköille ja yksilöille, jotta toiminta olisi aina tavoitteisiin pyrkimistä ja sitä kautta mahdollisimman tehokasta. Tavoitteet yritystasolle voidaan laatia yrityksen omistajien kesken, mutta silloin olisi hyvä varmistua myös yleisten tavoitteiden jakamisesta eteenpäin yksikkö- ja yksilötasolle. Tässä voidaan hyödyntää aiemmin mainittua raporttia, joka selventää yrityksen toiminnan konkreettisesti työntekijöille. Tavoitteiden asettamisessa yksilötasolle voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluja, missä tavoitteet suoriutukselle asetetaan yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Kaiken tavoitteiden asettamisen tulee kuitenkin täyttää viisi konkreettista kriteeriä oli tavoitteet siten yritys-, yksikkö- tai yksilötasolle määriteltäviä. Tavoitteiden tulee olla spesifioituja (specific), mitattavissa olevia (measurable), tavoitettavissa olevia (attainable), realistisia (realistic) ja ajallisesti määriteltävissä (time based). Tavoiteasetannan kriteerien alkukirjaimista muodostuu sanalyhenne SMART. (Kauhanen 2010, 60–61).

Yritys voi tavoitteita asettaessa laatia myös tavoitteista kirjallisen selvityksen. Kirjallisella selvityksellä yritys edesauttaa yksilöiden lisäksi koko organisaation suoritusta, kun tiedetään mitä pitää saavuttaa, missä ajassa ja millä keinoilla. Tavoitteina voivat yksilötasolla olla esimerkiksi työntekijän tehokkuus, asiakaspalvelutaidot, myyntitaidot, tuotetietämys tai yhteistyökyky. Kirjallisesta selvityksestä tulisi käydä ilmi, mitä tavoitteella halutaan saada aikaan, kuka tai ketkä tavoitteen asettamiseen liittyy, missä ja miten tavoitteen suorittaminen tapahtuu, missä ajassa tavoite pyritään saavuttamaan, mikä on konkreettinen hyöty tavoitteen onnistumisesta ja kuka vastaa tavoitteiden seurannasta. Myös tässä voidaan hyödyntää kehityssuunnitelmien laatimista (ks. liitteet 6 & 7).

### 3. Tavoitteiden mittarit

Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen ovat tehokkainta silloin kun ne ovat jollain tapaa mitattavissa. The We Are Group hyödyntääkin taloudellisten tavoitteiden selvittämiseksi erilaisia taloudellisia mittareita, kuten myynnin tarkastelua ja sen muutoksia. Näitä mittareita voidaan hyödyntää niin yritys-, yksikkö- kuin yksilötasollakin. Voidaan esimerkiksi tarkastella työntekijöiden henkilökohtaisia myyntitaitoja pitämällä kisoja jonkun tietyn tuotteen myynnistä. Taloudellisten tavoitenumeroiden tarkastelun lisäksi yrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota myös muihin suorituksen mittaamisen näkökulmiin joita ovat asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit ja kehittymisen näkökulma. Näiden näkökulmien pohjalta yritys pystyy rakentamaan yritykselle tasapainotetun tuloskortin (balanced scorecard), jonka avulla yritys varmistamaan vision ja strategian muuttamisen konkreettisiksi, mitattavissa oleviksi tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi ja viemään ne yksikkö- ja yksilötasolle. Tulokortin rakentaminen on havainnollistettu kuviossa 7 luvussa 4.1.2.

Asiakasnäkökulma voi tarkoittaa yrityksen kohdalla sitä, miten voidaan tutkia esimerkiksi asiakkaiden hankintaa, uskollisuutta ja palvelua. Mittareina yritys voisi käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyitä ja tutkimuksia siitä, miten yritys onnistuu hankkimaan uusia asiakkaita ja ylläpitämään asiakasuskollisuutta. Näiden kyselyiden ja tutkimusten avulla voidaan asettaa uudet tavoitteet ja laatia toimintasuunnitelmat ja parantaa suoritusta yrityksen asiakasnäkökulmasta.

Sisäisten prosessien mittaaminen tarkoittaa yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpien prosessien tunnistamista ja niiden toimivuuden mittaamista. Esimerkiksi työntekijöiden tehokkuus on mittari, jonka avulla voidaan tarkastella mahdollisia puutteita ja kehittämiskohtia asiakaspalveluprosessissa tai myynneissä. Sisäinen viestintä on prosessi, jonka onnistumista voidaan mitata työntekijäkyselyillä, työyhteisön toimivuudella tai työmotivaation kautta. Ulkoinen viestintä prosessina mahdollistaa uusien asiakkaiden hankinnan ja prosessin onnistumista voidaan mitata esimerkiksi kävijämäärien kautta. Tärkeintä yritykselle on kuitenkin määrittää juuri yritykselle tärkeimmät menetystekijät ja määrittää sen kautta tavoitteet ja tavoitteiden mittarit prosesseille oli se sitten olemassa olevien asiakkaiden palvelutaso, uusien asiakkaiden hankinta vai työntekijöiden tehokkuus.

Vuodelle 2012 suunniteltu mystery shopping-menetelmä edesauttaa yritystä huomattavasti mittaamaan sisäisten prosessien toimivuutta asiakaspalveluprosessin onnistumisen kannalta, osaamisen ja tietojen kannalta ja esimerkiksi ulkoisen viestinnän onnistumisen kannalta. Mystery shopping-raporttien tuloksista on tärkeitä viestiä koko organisaatiolle, jotta pystytään tunnistamaan yhdessä kehittämiskohteita ja asettaa mittaustulosten perusteella uudet tavoitteet toiminnalle ja varmistaa kehityksen kulku jatkossa.

Kehittymisen näkökulma tulokortissa linkittyy kaikkiin näkökulmiin ja sen tarkoituksena on varmistaa yrityksen kasvu ja kehitys pitkällä tähtäimellä. Yrityksen kasvua ja kehitystä varmistaa nimenomaan työntekijöiden osaamisen ja taitojen kehittäminen, sisäisten prosessien toimivuuden selvittäminen ja kehittäminen ja asiakashankinnan ja palveluprosessin kehittäminen. Kaikille näille kehitystoimille yrityksen tulee asettaa konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat joiden avulla yritys pystyy edesauttamaan visioonsa pääsemistä.

#### 4. Palautteen antaminen

Hyvin toimivassa organisaatiossa on käytössä systemaattinen palautejärjestelmä, jonka tulisi koostua erilaisista menetelmistä kerätä ja antaa palautetta yksilöille, yksiköille kuin koko yritykselle. The We Are Groupin tulisi pyrkiä rakentamaan ja kirjoittamaan auki oma tavoitteita tukeva palautejärjestelmä, jossa palautteen antamisesta on selvät ohjeet ja toimintatavat. Palautejärjestelmän rakentamiseen tulee sisällyttää muun muassa se, kuka antaa palautetta kenelle, millä keinoin ja missä vaiheissa. Yleisesti palautetta tulee antaa esimiehien puolesta joka päivä työntekijöilleen, mutta säännöllinen palautteen antaminen palautejärjestelmän avulla tukee yrityksen toimintaa ja pystyy ohjaamaan työntekijöitä yrityksen haluamaan suuntaan.

Palautejärjestelmään voidaan sisällyttää palautteen saamisen keinot, kuten vapaamuotoinen palaute päivittäin, kehityskeskusteluissa annettava palaute ja esimerkiksi 360-arvioinnit. Palautejärjestelmän kuvaukseen tulee sisällyttää myös palautteen antamisen ohjeet, jotta jokainen esimies osaa antaa palautetta oikein oli palaute sitten kannustavaa tai kriittistä. Palautetta tulee antaa joka päivä työn ohella, säännöllisesti esimerkiksi kehityskeskustelujen ohessa ja korjaavaa palautetta aina tarvittaessa. Palautteen antamisen

keinoja on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.3. Palautejärjestelmässä on hyvä myös kuvata palautteen antamisen kriteerit ja se mitä pyritään saavuttamaan palautteen antamisella. Palautteen antaminen edesauttaa työntekijää saavuttamaan tälle asetetut tavoitteet ja palautteen antamisen myötä työntekijä pystyy tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan ja näin luodaan mahdollisuus kehittymiselle. Palautteen säännöllisen antamisen varmistamiseksi olisi edullista sopia työyhteisön väliset toimintatavat ja pelisäännöt, johon kaikki yksilöt työyhteisössä sitoutuvat. Huonosti määritelty palautejärjestelmä johtaa siihen, että yrityksessä ei uskalleta, haluta tai viitsit antaa palautetta, jonka takia myös suorituksen taso heikkenee.

## 5. Palkitseminen

Palkitseminen on suorituksen johtamisen prosessissa palkitsemista hyvästä suorituksesta. The We Are Group kuitenkin kannustaa ja sitouttaa työntekijöitä tavallaan jo suorituksen prosessin alussa palkitsemiskeinoillaan. Ne toimivat motivaatiokeinoina työn tekemiseen ja edesauttaa omalta osaltaan suorituksen tasoa. Palkkajärjestelmä on reilu ja oikeudenmukainen ja useat henkilöstöedut houkuttelevat varmasti uusia työntekijöitä ja sitouttavat vanhaa henkilöstöä. Yrityksen omat henkilöstöedut on hyvä laittaa esille esimerkiksi henkilökunnan tiloihin muistutukseksi lukuisista palkitsemiskeinoista. Yrityksen henkilöstöedut listattiin taulukkomuotoon (liite 8) toimeksiantajille mukailemalla Kauhasen, Kolarin & Rantamäen (2006, 153) esittämää mallia henkilöstöetujen listauksesta. Kuviossa 7 luvussa 4.1.4 kuvataan palkitsemisen vaikutuksia taulukkomuodossa, jossa palkitsemisen vaikutukset kuvataan työn teon kannalta, kasvun ja kehittymisen kannalta, rahallisen palkitsemisen kannalta ja henkilöstöetujen kannalta. Taulukkoa tarkastelemalla yrityksen omistajat pystyvät jatkossa tunnistamaan eri palkitsemiskeinojen vaikutuksia, jos ne ovat hoidettu hyvin tai huonosti. Taulukon avulla voidaan tunnistaa kehitettäviä palkitsemiskeinoja ja niitä parantamalla hyödyntää niistä saatuja vaikutuksia. Onnistuneen palkitsemisen vaikutuksia ovat muun muassa tavoitteiden saavuttaminen, halu kehittyä, sitoutuminen yrityksen toimintaan, kustannusten väheneminen, työn tekemisen helpottuminen ja työntekijöiden kokema arvostuksen tunne.



## 5 Arviointi

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä arvioinnin tarkoitus on osoittaa, miten kehittämistyössä onnistuttiin. Arvioinnin pätevyys edellyttää kehittämistyön tavoitteiden ja panosten sekä itse prosessin ja aikaansaannosten tunnistamista työssä ja niiden kuvaamista. Kehittämistyössä arvioidaan kehittämistyön suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista, kehittämisessä käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta sekä vuorovaikutusta ja sitoutumista kehittämistyön aikana. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Arviointiosuudessa esitetään kehittämistyölle myös jatkotutkimusehdotuksia ja pohditaan työn seurannan mahdollisuuksia. Lopuksi arvioidaan myös itse opinnäytetyöprosessin onnistumista, sen vaikeuksia ja kipukohtia, sekä arvioidaan oman ammattitaidon ja osaamisen kehittymistä opinnäytetyön pohjalta ja esitetään toimeksiantajien palaute kehittämistyöstä.

### 5.1 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön tavoitteet olivat selkeät. Toimeksiantajien tavoitteena oli saada kehittämisohdotuksia henkilöstöjohtamisen prosesseihin tukemaan The We Are Groupin kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa. Mielestäni onnistuin saavuttamaan toimeksiantajien tavoitteen ja pystyin tietoperustan pohjustamana antamaan yritykselle perusteltuja kehittämisohdotuksia kaikkiin kolmeen henkilöstöjohtamisen prosessiin. Uskon, että työssä esitetyillä kehittämisohdotusten käyttöönotolla yritys pystyy vahvistamaan yrityskuvaansa työntekijöiden keskuudessa, parantaa työntekijöiden halua työskennellä yrityksessä ja ennen kaikkea luoda toimiva ja tehokas toiminnanpohja tulevaisuudelle. Yritys on laajentumassa ja siksi henkilöstösuunnittelu ja esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat erittäin ajankohtainen asia ja työssä esitettyjen kehittämisohdotuksien avulla on laadittu pohja yrityksen tulevalle henkilöstöhankinnalle, perehdyttämisprosessille, vanhan henkilöstön osaamisen kehittämiselle, sekä kokonaisvaltaiselle yrityksen suoritustason nostamiselle yksilötason suorituksen parantamisen kautta. Uskon, että kehittämistyön käyttöönotto yrityksessä parantaa niin henkilökunnan hyvinvointia kuin myös yrityksen tuottavuutta ja siten täyttää kehittämistyön avaintavoitteen, parantaa yrityksen kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kirjallisuutta ja asiantuntijahaastatteluja hyödyntäen tunnistaa prosessien keskeiset onnistumisen avainalueet ja tuottaa yritykselle kehitysehdotuksia tarvittaviin prosessien kehittämiskohtiin ja myös prosesseja tukevaa materiaalia kohdeyritykselle. Kehittämisehdotuksien tuloksia ovat, niin työssä esitetty uudelleen suunnitellut toimintamallit prosessien kokonaistoteutuksille tulevaisuudessa, kuin myös prosessien eri vaiheille ehdotetut käytännötoiminnot ja liitteissä olevat henkilöstöjohtamisen prosessien eri vaiheisiin sovellettavat valmiit mallit. Valmiiksi käyttöön otettavat mallit ovat yrityksen rekrytointikriteerit, perehdytyksen tarkastuslista, itsearviointilomake, kehityskeskustelupohja, yksilö- ja yksikkökohtaiset kehityssuunnitelmapohjat ja yrityksen listatut henkilöstöedut. Laadittu materiaali tukee henkilöstöjohtamisen prosessien eri toteutusvaiheita ja siten täyttää myös yhden kehittämistyön alussa asetetun tavoitteen. Kehittämistyön aikaansaannoksia ja tuotoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää tulosten, merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Kehittämistyössä esitetty uudelleen suunnitellut prosessimallit, kehittämisideat prosessien toimintavaiheille ja laadittu materiaali ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä ja ajankohtaisia, ne ovat rakennettu yksinkertaiseen ja helppokäyttöiseen muotoon toimeksiantajia varten ja kehittämisehdotusten tulokset ovat myös toistettavia ja jatkuvaan käyttöön tarkoitettuja. Tämän perusteella voidaan arvioida onnistuminen kehittämistyön aikaansaannoksissa.

Asiantuntijahaastatteluiden tarkoituksena oli tukea ja antaa syvyyttä tietoperustassa esitettyihin toimintamalleihin ja antaa käytännön näkökulmaa prosessien toteutukselle. Usean vuoden ajan toiminut henkilöstöpäällikkö Sini Syväjärvi onnistuikin avoimessa haastattelussa selventämään henkilöstöjohtamisen keskeisiä tavoitteita ja häneltä työ sai hyvää näkökulmaa erityisesti rekrytointiprosessin toteutuksesta käytännössä. Toinen asiantuntijahaastattelu tehtiin HOK-Elannon ravintolatoimen kehityspäällikön Saija Gerpen kanssa ja tämän haastattelun tavoitteena oli saada vielä tarkempaa näkökulmaa henkilöstöjohtamisen prosesseista ravintola-alalla. Tarkoituksena oli saada ehdotuksia nimenomaan ravintola-alan kehitystoimiin ja selvittää millainen rooli henkilöstöjohtamisella on esimerkiksi uusien ravintoloita avatessa ja liiketoiminnan laajentuessa. Asiantuntijan kanssa käyty avoin haastattelu ei ehkä täysin saavuttanut haastattelun alkupu-

räistä tarkoitusta ja tähän voi vaikuttaa erityisesti avoimen haastattelun menetelmä, jossa keskustelua tulisi käydä molemmiin puolin tasavertaisesti valitusta aiheesta. Asiantuntijan kanssa laadittu haastattelu tehtiin vielä opinnäytetyön alkuvaiheessa ja oma tietämys aiheesta ei ehkä silloin ollut vielä tarpeeksi kattavaa, jotta olisin pystynyt osallistumaan avoimeen haastatteluun sen edellyttämällä tavalla. Jäsennetyimmällä haastattelutekniikalla olisin voinut paremmin kohdistaa kysymykset aina nimenomaan ravintolalaa koskeviksi ja en olisi sivuuttanut tärkeitä kysymyksiä esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta alalla, miten HOK-Elannossa pyritään sitouttamaan henkilöstöä ja miten siellä tuetaan urapolkuja. Kysymällä näitä asioita olisin voinut saada vastauksia ja lisää kehittämisideoita asiantuntijalta myös kohdeyrityksessä ilmenneihin ongelmiin.

Omistajien ja yrityksen ravintolapäällikön kanssa käydyt haastattelut kävivät odotetusti suhteellisen mutkattomasti. Olen ollut yrityksessä töissä viimeiset kolme vuotta ja tiesin toimeksiantajien ja yrityksen esimiesten olevan täysin kehittämistyöni takana. Sovituista haastatteluajoista pidettiin kiinni ja kaikki haastattelut toteutettiin suunnitelmallisesti aikataulun mukaan. Rekrytointiprosessin toteutus oli selvin prosessimalli yrityksen omistajille, mutta esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen kokonaisprosesseina oli yrityksen omistajille vielä uutta, joka hankaloitti tarkkojen vastausten saamista prosessien eri vaiheiden toteutuksesta, koska niiden merkitystä ei ole aikaisemmin pohdittu. Tarkimmat vastaukset saatiin näistä prosesseista koulutusmahdollisuuksista yrityksessä, palkitsemisesta ja palautteen antamisesta.

Yrityksen ravintolapäällikkö Ami Ojala antoi työlle myös hyvää esimiehen näkökulmaa, koska hän toimii aktiivisena tekijänä yrityksessä ja on tällä hetkellä pääosin vastuussa henkilöstöjohtamisen toteutuksesta yrityksessä omistajien johdolla. Kehittämistyö olisi voinut saada näiden näkökulmien lisäksi perusteellisuutta, jos haastatteluja olisi kuitenkin laadittu myös yrityksen työntekijöiden kanssa. Tässä selvityksessä olisi voitu käyttää kohdennetusti haastatteluja viimeiseksi rekrytoitujen työntekijöiden kanssa tai laatia virallinen kysely yrityksen työntekijöille palautteen saamisesta yrityksessä ja esimerkiksi palkitsemiskeinojen riittävydestä. Osaamisen kehittämistoimia ja suorituksen johtamisen keinoja ei olisi voitu perusteellisesti selvittää muilla kuin omistajien ja ravintolapäällikön kanssa käydyillä haastatteluilla. Kaiken kaikkiaan yhteistyö ja vuorovaikutus toimeksiantajien kanssa opinnäytetyön aikana olivat pelkästään positiivista ja kannustavaa.

Työssä on hyödynnetty myös omia työntekijän kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen toiminnasta prosessien kehittämiskohteiden kuvauksissa. Perustelen työntekijän näkökulman käyttämisen luotettavuuden sillä, että olen ollut yrityksessä niin työharjoittelijana, täyspäiväisenä työntekijänä kuin esimiehenäkin ja uskon työkokemukseni yrityksessä olevan riittävä kehittämiskohtien tunnistamiseksi. Argumenttieni tukena olisin voinut hyödyntää edellä mainitusti myös muiden yrityksen työntekijöiden näkökulmia. Viime kesänä jouduin myös rekrytoimaan kolme uutta työntekijää kiireellisesti omistajien ollessa ulkomailla ja pystyin hyödyntämään tätä kokemusta rekrytointiprosessin kehittämiskohteiden kuvauksessa, koska kokemusten avulla pystyin reflektoimaan aikaisempaa kokemustani rekrytoinnin toteutuksesta sen tarkoituksenmukaiseen prosessimalliin.

Havainnoinnin tavoitteena oli saada kehittämistyölle yleisesti yrityksen työntekijöiden näkökulmaa prosessien toteutuksesta. Havainnoinnin menetelmää kehittämistyössä oli erittäin vaikea toteuttaa. Havainnoinnin onnistumisen edellytyksenä oli tunnistaa eri henkilöstöjohtamisen prosessien toimintavaiheita ja havainnoida niiden toteuttamistapoja yrityksessä. Prosessien eri toimintavaiheet eivät kuitenkaan näkyneet erikseen selvästi yrityksen toiminnassa, ainakaan omien tehtyjen työvuorojen aikana. Havainnoinnin tarkoituksena oli systemaattisesti kirjoittaa päiväkirjamuotoon työnteossa havaittuja asioita, mutta koin havaintojen tekemisen olevan vaikeata, koska prosesseja ja niiden eri vaiheita ei toteutettu systemaattisesti vielä yrityksessä. Havainnointi muuttui helposti pieniksi epävirallisiksi kysymyksiksi työpaikalla siitä, miten yrityksen muut työntekijät kokevat esimerkiksi yrityksen asettamat tavoitteet tai ovatko tavoitteet edes kenellekään selvillä tai kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi palautetta työstään. Sivustatarkkailijan roolin sijaan huomasin edistävänä työntekijöiden keskustelua haluamaani aiheeseen, jotta sain kerättyä mitään oleellista tietoa toimintaympäristöstä. Havainnointiin vaikutti varmasti myös oma aikaisempi työkokemukseni yrityksessä ja huomasin aiempien kokemusteni ohjaavan havainnointia liikaa. En kyennyt tekemään uusia havainnointeja tilanteista, jotka olin jo aikaisemmin kokenut tai mistä minulla oli liikaa tietopohjaa. Havainnoinnin menetelmän sijaan olisi voitu edellä mainitusti käyttää hyväksi esimerkiksi virallista kyselylomaketta, mutta työn tutkimusmenetelmiä valitessa tämä ei tullut mieleen, koska uskoin saavani kohdistuneempaa ja tarkempaa tietoa haastatteluiden ja

havainnoinnin menetelmien avulla. Haastattelut täyttivätkin tarkoituksensa tiedonkeruumenetelmänä hyvin ja uskon saaneeni kattavan perustan prosessien nykytilojen kuvaamiseen, mutta en usko, että havainnoinnin menetelmä hyödynsi tätä kehittämistyötä sisällöllisesti juuri ollenkaan. Havainnoinnin olisi pitänyt olla tarkemmin suunniteltua, jotta sen kautta asetetut tavoitteet olisi voitu täyttää kehittämistyössä. Työntekijän näkökulma kehittämistyössä näkyy enemmänkin vain omana kokemuksena yrityksessä työskentelystä. Havainnoinnin menetelmä toimisi paremmin työn jatkotutkimuksissa, jossa voitaisiin havainnoida esimerkiksi uusien ehdotettujen prosessimallien toteutusvaiheita suunnitelmallisesti, kun prosessin tarkoituksenmukaiset vaiheet ovat tutkijan tiedossa alusta lähtien ja havainnointi voidaan suunnitella myös systemaattisemmin niiden mukaisesti.

## **5.2 Kehittämistyön seuranta ja jatkotutkimusehdotukset**

Kehittämistyön jatkotutkimuksiin ehdotan seuraavaksi työntekijöiden näkökulman sisällyttämistä kehittämisprojektiin laatimalla esimerkiksi kysely henkilökunnan työhyvinvoinnista ja pyrkiä sen avulla selvittämään yrityksen työntekijöiden tämän hetkistä tilannetta ja näkemyksiä yrityksessä työskentelystä syvemmin. Työhyvinvointikyselyä voidaan hyödyntää yrityksen keinoissa säilyttää sille tärkeitä osaamista, koska kyselyn tutkimustulokset kuvaavat kehittämiskohtia työntekijän näkökulmasta ja osoittaa samalla työntekijöille omistajien kiinnostuksen heidän kokemuksiinsa asioihin ja edesauttaa näin työntekijöiden sitoutuneisuutta yrityksen toimintaan.

Henkilöstöjohtamisen toimivuutta ja prosessien tehokkuutta jatkossa voidaan tutkia esimerkiksi tasapainotetun tulokortin hyödyntämisen mallin kautta tulevaisuudessa. Yrityksen kannattaa hyödyntää laskuja henkilökunnan vaihtuvuudesta ja siitä koostuvista kustannuksista, selvittää sairauspoissaolojen suhdetta eri yksiköissä, laatia enemmän asiakastyytyväisyyskyselyjä ja tutkia esimerkiksi asiakaspalveluprosessin laatua ja työyhteisöjen toimivuutta tehojen pohjalta. Yksikkökohtaiset tulokset saattavat poiketa toisistaan huomattavasti ja tulosten pohjalta pystytään tekemään tarvittavia henkilöstön muutoksia. Sijoittamalla henkilöstöä uudelleen, jakamalla osaamista tai kouluttamalla erillisiä yksilöitä yritys pystyy vahvistamaan kaikkien yksikköjensä tehoja ja parantamaan palvelun laatua, kun yrityksen kaikissa toimipisteissä on riittävästi osaavaa ja sitoutunutta.

ta henkilökuntaa. Henkilöstösuunnittelussa yrityksen kannattaa jatkossa käyttää hyväksi työssä esitettyä osaamisen arvioinnin mallia, jonka avulla pystytään arvioimaan henkilökunnan osaamista ja laatia tarvittavat kehityssuunnitelmat joko erillisille yksilöille tai heikkotuloisimmille yksiköille.

Työhyvinvointikyselyn lisäksi jatkotutkimuksia kannattaa laatia vielä perusteellisemmin palkitsemiskeinojen toimivuudesta ja riittävydestä. Oikein käytettyinä palkitsemiskeinot lisäävät halua työntekoon, motivoi ja kannustaa työntekijöitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja epäonnistuminen palkitsemisessa johtaa henkilökunnan vaihtuvuuteen, alhaiseen työsuoritukseen ja nostaa sen kautta yrityksen kustannuksia. Osaavan henkilökunnan saaminen alalla on haasteellista ja siksi yrityksen omistajien tulee kiinnittää erityistä huomiota osaavien työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä. Myös palautteen antoa, sen keinoja ja riittävyttä henkilöstön ja esimiesten välillä kannattaa tutkia tarkemmin työntekijöiden pysyvyyden lisäämiseksi, koska palautteen anto on keino kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä.

Olen mielestäni onnistunut kehittämistyön myötä kuvamaan henkilöstöjohtamisen prosessien suunnitelmallisen toteuttamisen merkityksen toimeksiantajille. Tärkeätä kehittämistyössä ehdotettujen kehittämis ehdotuksen kokonaisvaltaisen hyödyn saamiseksi on kehittämistyön suunnitelmallinen käyttöönotto ja työn seuranta. Omistajien kannattaa jakaa työ myös kaikille yrityksen esimiehille luettavaksi, jotta yrityksessä saavutettaisiin yhteinen ymmärrys henkilöstöasioiden toimivuuden merkityksestä ja keinoista, miten omistajat ja esimiehet pystyvät edesauttamaan työntekijöitä näiden työssä ja saavuttaa haluttuja tuloksia.

Osa kehittämistyössä ehdotetuista kehittämis ehdotuksista voidaan ottaa käyttöön saman tien osaksi esimiesten toimintaa ilman suuria toimenpiteitä, kuten perehdytyksen tarkastuslista, itsearviointilomake ja kehityskeskustelupohjat, mutta suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi ja suorituksen johtamiseksi tarvitsevat yrityksen puolesta aikaa ja panostusta. Ellei omistajilla tai yrityksen muilla esimiehillä ole työtehtäviensä lisäksi tarpeeksi aikaa panostaa prosessien kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja toteutukseen, ehdotan, että yrityksen omistajat palkkaavat henkilöstöassistentin esimiesten avuksi henkilöstöasioihin liittyviin työtehtäviin. Henkilöstöassistentin avulla yritys pystyy säi-

lyttämään jatkuvan henkilöstöjohtamisen prosessien ja henkilöstöasioiden kehittämisen yrityksessä, kun yksi henkilö vastaa täysin esimerkiksi henkilökunnan hankinnasta, kehityssuunnitelmista, niiden toteutuksesta ja seurannasta. Tämä vapauttaa yrityksen ravintoloiden esimiesten aikaa, jolloin he voivat paremmin keskittyä yrityksen toimipisteiden tuottavuuden kasvattamiseen. Uskon, että esimiesten ja henkilöstöassistentin yhteistyöllä yritys varmistaisi itselleen kaikista perusteellisimman pohjan henkilöstöasioiden toimivuudelle ja yrityksen kannattavuudelle tulevaisuudessa.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Lähtökohdat opinnäytetyölle oli mielestäni erityisen hyvät. Olin pitkään suunnitellut opiskelujen yhteydessä, että haluan tehdä opinnäytetyön The We Are Groupin toimintaan liittyvästä aiheesta. Oma esimiestyö yrityksessä synnytti kiinnostuksen erityisesti henkilöstöjohtamisen asioihin, kun huomasin itse muutamia kehittämiskohtia yrityksen henkilöstöjohtamisen normeissa. Yrityksessä on aina ollut kannustava ja hyvä ilmapiiri ja yrityksen omistajat ehdottivatkin tekeväni opinnäytetyöni henkilöstöasioiden parantamisesta. Työtä suunniteltaessa oli aluksi tarkoitus laatia The We Are Groupin henkilöstöpolitiikka tai henkilöstöjohtamisen strategia, mutta tutkiessani aiheita lähemmin huomasin yrityksestä vielä puuttuvan keskeisimpien prosessin hahmottaminen ja toteuttamismallit ja siksi esimerkiksi strategian luominen olisi ollut melkein mahdotonta. Päädyin lopuksi keskittymään yrityksen henkilöstöjohtamisen ydinongelmaan eli keskeisten prosessien kehittämiseen. Koin ydinasioiden parantamisen olevan tärkein pohja yrityksen henkilöstöjohtamisen toteutukselle tulevaisuudessa. Opinnäytetyötä aloittaessani oli jo tiedossa yrityksen tuleva laajentuminen ja siksi esimerkiksi rekrytointiprosessin kehittäminen oli toimeksiannolle tärkeä motiivi.

Työn aloittaminen lähti prosessien valinnasta ja kirjallisuutta tutkiessa henkilöstöjohtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi ilmeni, hankkia, perehdyttää, kehittää, arvioida, kannustaa ja palkita henkilöstöä. Tästä tavoitteesta muodostuu kolme keskeisintä henkilöstöjohtamisen prosessia, rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja suorituksen johtaminen. Opinnäytetyö toteutettiin aina yksi prosessi kerrallaan, rakentamalla kyseisen prosessin tietoperusta, laatimalla tarvittavat haastattelut ja toteuttamalla kehittämis ehdotukset. Tämä mahdollisti johdonmukaisen etenemisen työn tekemisessä, eivätkä toisiinsa linkit-

tyneet prosessit aiheuttaneet vaikeutta prosessien erottamisessa ja kuvaamisessa. Veto-  
ketjumallin hyödyntäminen opinnäytetyössä osoittautui siis todella hyödylliseksi.

Tietoperustan luomisessa loi haasteita työn laajuus. Työssä käsiteltiin kolme isoa pro-  
sessia ja jokaisen prosessin tietoperusta on yksilöllinen vaikka ne linkittyvätkin toisiinsa  
yhteisen tavoitteen kautta. Opinnäytetyössä rajaaminen oli oleellista laajan aiheen ta-  
kia ja työtä tehti asioiden kattava, mutta tiivis kuvaaminen, jotta tietoperusta olisi pe-  
rusteellinen ja argumentteja tukeva. Pyrinkin kuvaamaan käsitteet ja prosessien avain-  
kohdat kirjallisuuden avulla, jonka tukena tai ristiriitana toimivat aiheista laaditut artik-  
kelit ja muut lähteet. Lähteiden saaminen prosesseista oli runsasta, mikä myös omalta  
osaltaan loi isoja haasteita niiden valinnassa. Onnistuin löytämään hyviä alaan liittyviä  
ajankohtaisia tutkimuksia ja artikkeleita, mutta olisin voinut olla vielä valikoivampi ja  
kriittisempi kirjallisuuteen liittyvistä lähteistä ja niiden ajankohtaisuudesta. Koin kuiten-  
kin henkilöstöjohtamisen prosessien selkeän havainnollistamisen olevan työn tärkeä  
lähtökohta ja tätä havainnollistamista tukivat käytetyt henkilöstöjohtamisen alaan liitty-  
neet kirjalliset lähteet, vaikka ne eivät tukeneet työn ravintolanäkökulmaa artikkeleiden  
mukaisella tavalla.

Kirjoittamisprosessissa en kokenut suuria haasteita ainakaan kehittämis ehdotuksien  
laatimisen osalta. Sain tuotettua hyvin tekstiä, mutta aikataulusta minut sai hieman jäl-  
keen tietoperustan rakentaminen, koska en ollut ennakoinut tarpeeksi aiheeseen pereh-  
tymiseen ja lukemiseen kuluvaa aikaa. Luin useita kirjoja ja lähteitä, jotta pystyin ha-  
vainnollistamaan prosessien avainkohdat, mitä minun tulisi työssä ottaa huomioon ja  
mitä voin mahdollisesti rajata pois. Alkuperäisestä opinnäytetyösuunnitelmastani työni  
valmistuminen venyi kahdella kuukaudella, hieman epärealistisen aikataulusuunnittelun  
vuoksi, sekä omien työkuvioideni vuoksi kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tekemisen  
aikana aloitin yrityksen tarvittavat rekrytointitoimet yrityksen uutta toimipistettä varten,  
opinnäytetyöni ensimmäisen prosessikuvauksen pohjalta, toimeksiantajien pyynnöstä.  
Yrityksen rekrytointiprosessissa noudatin itse laatimiani kehitysehdotuksia ja prosessi-  
kaavaa. Hyödynsin prosessissa myös liitteissä 1 ja 2 olleita työtehtävien rekrytointikri-  
terien taulukkoa ja työhaastatteluja varten laatimaani työhaastattelurunkoa. Rekrytoin-  
tiprosessin ansioista, ja muutaman suhderekrytoinnin avulla, saatiin kasattua henkilö-



kunta uutta avaamista odottavaa toimipistettä varten jo opinnäytetyöni valmistumisen aikana.

Oma osaaminen kehittyi huimasti opinnäytetyön tekemisen ohella, niin työn kuin opiskelujen kannalta. Atk-taidot eivät koskaan ole olleet vahvuuteni ja sain taistella usein kuvioiden ja liitteiden rakentamisen kanssa, kunnes sain ne istutettua raporttiin. Huomasin kuitenkin tekstin rakentamisen helpottuvan kirjoittamisprosessin edetessä ja uskon viimeisimpien prosessikuvausten olevan jäsennetympää ja ammattimaisempaa tekstiä kuin esimerkiksi rekrytoinnin prosessikuvauksessa, jota jouduin jälkikäteen hiomaan työssä eniten tekstin suhteen.

Olin sitoutunut projektin alusta lähtien sen toteuttamiseen. Aihe oli mielenkiintoinen ja henkilökohtaisesti erittäin työelämälähtöinen. Opinnäytetyö mahdollisti minua käsittelemään henkilöstöjohtamisen toimivuuden merkityksen koko yrityksen menestyksen kannalta ja opiskelemiani asioita voi hyödyntää myös muilla aloilla, joka tekee työstä itselleni vielä kannattavamman. Uskon myös omien esimiestaitojeni kasvaneen työn ansioista, koska kiinnitän varmasti tulevaisuudessa enemmän huomioita asioiden oikeanlaiseen toteutukseen ja ymmärrän hyödyt, mitä sekä yritys, että työntekijät saavat henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumisesta. Olen esittänyt kohdeyritykselle jo ensimmäisen työssä kuvatun rekrytointiprosessin tutkimisen hyödyn ja toivon hartaasti, että tulevaisuudessa yritys mahdollistaa avullani myös muiden työssä ehdotettujen toimintamallien toteutuksen. Mielenkiinnolla toteutan esimerkiksi itse ehdottamiani jatkotutkimusehdotuksia yritykselle ja pyrin ainakin omalta osaltani parantamaan henkilöstöjohtamisen prosessien toteutusta työssä opittujen asioiden pohjalta, jos minulle luodaan siihen mahdollisuus.

#### **5.4 Toimeksiantajien palaute kehittämistyöstä**

Toimeksiantajien palaute kokonaisuudessaan työstä oli pelkästään positiivista. Työssä esitetty uusi rekrytoinnin prosessimalli on toteutettu jo kerran täysin ehdotuksieni mukaisesti ja toimeksiantajat olivat tyytyväisiä prosessin toteutuskeinoihin ja sen tuloksiin. Rekrytoinnin prosessimallia aiotaan hyödyntää myös jatkossa vuoden 2012 suunniteltujen uusien ravintoloiden henkilöstöhankinnassa.

Toimeksiantajilla on aikomus ottaa saman tien yrityksen käyttöön liitteistä löytyvät perehdytyksen tarkistuslista, itsearviointilomake, kehityskeskustelupohja ja listatut henkilöstöedut. Toimeksiantajat aikovat myös hyödyntää muita prosessien toimintavaiheille ehdotettuja kehittämisideoita, kuten palautejärjestelmän rakentamista ja esimiehille tarkoitettua 360-arviointia. Osaamisen kehittämisen ja suorituksen johtamisen prosessimallit ja niihin liittyvät yksilön- ja yksikön kehityssuunnitelmapohjat ovat toimeksiantajien mielestä erittäin tärkeitä yrityksen strategian mukaisen toiminnan kannalta. Toimeksiantajat aikovatkin suunnitella toimintaansa nyt uudelleen, jotta myös näiden prosessien suunnitelmallinen toteuttaminen tapahtuu työssä ehdotettujen periaatteiden mukaisesti.

Kehittämistyössä yhtenä kehittämisehdotuksena oli palkata yritykseen erillinen henkilöstöassistentti vastaamaan prosessien tarkoituksenmukaisesta toteutuksesta. Henkilökohtaisena tavoitteena työssä olikin vahvistaa oma esimiesasema yrityksessä ja pohjustaa oma työpaikka yrityksen tulevaisuuden mahdollisena henkilöstöassistenttina, osoittamalla opitut taidot henkilöstöjohtamisen saralta yrityksen omistajille. Toimeksiantajien palautteen mukaan olen onnistunut tässä tavoitteessa ja yrityksen omistajat aikovat tulevaisuudessa miettiä resurssejaan uudelleen, jotta yritykseen voitaisiin avata ensimmäinen henkilöstöjohtamiseen keskittynyt positio.

## Lähteet

Aguinis, H. 2007. Performance management. Second edition. Pearson education Inc. Upper Saddle River. New Jersey.

Aguinis, H. & Kraiger, K. 2009. Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society. *The Annual Review of Psychology*, 60, p.451–474.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen graafiset palvelut Oy. Kuopio.

Amit, R. & Belcourt, M. 1999. Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage. *European Management Journal*, 17, 2, p. 174–181.

Barron, P. 2008. Education and talent management: implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 7, p. 730–742.

Barry, S., Davidson, M. & McPhail, R. 2011. Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 4, p. 498–516.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Ferguson, K. & Reio, T. 2010. Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29, 5, p. 471–494.

Gerpe, S. 14.12.2011. Ravintolatoimen Kehityspäällikkö. HOK-Elanto. Haastattelu. Helsinki.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkkala, A. 2005. Pakitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WS Bookwell Oy. Juva.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hilden, I. 16.2.2012. Viestintäpäällikkö. The We Are Group. S-postiviesti.

Hätönen, H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kamensky, M. 2008 Strateginen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kangas, P. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press. Boston.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy. Vantaa.

Kauhanen, J., Kolari, A. & Rantamäki, T. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Kiiskanen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Kjelin, E & Kuusisto, P.C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WS Bookwell Oy. Juva.

Murphy, K. & Williams, J. 2010. Human resource management high performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the U.S restaurant sector to the manufacturing industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13, 4, p. 283–303.

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab. Helsinki.

Ojala, A. 12.1.2012. Ravintolapäällikkö. The We Are Group/ Sushibar & Sushi-bar+Wine. Haastattelu. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Opetushallitus 2012. Tulokortin rakentaminen. Luettavissa:  
[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vev\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/kaplan\\_ja\\_norton/tulokortin\\_rakentamirak](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vev_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton/tulokortin_rakentamirak). Luettu: 10.2.2012.

Oppisopimus 2011. Oppisopimus työnantajan kannalta. Luettavissa:  
<http://www.oppisopimus.net/html/tyonantajalle.html>. Luettu: 30.11.2011.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Paauwe, J. 2009. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 1, p. 129–142.

Ployhart, R. 2006. Staffing in the 21<sup>st</sup> century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32, 6, p. 868–897.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sarkkinen, M. 1.12.2011. Omistaja/ Ravintolatoimenjohtaja. The We Are Group. Haastattelu. Helsinki.

Sarkkinen, M. 12.1.2012. Omistaja/Ravintolatoimenjohtaja. The We Are Group. Haastattelu. Helsinki.

Schuler, R. & Jackson, S. 2005. A quarter-century review of human resource management in the U.S.: The growth in importance of the international perspective. *Management Revue*, 16, 1, p. 1–25.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An intelligent organization. Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone Publishing Limited. Oxford.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Syväjärvä, S. 9.11.2011. Henkilöstöpäällikkö. Metro-Auto Oy. Haastattelu. Helsinki.

The We Are Group 2012a. The We Are Group. Luettavissa: <http://we-are.fi/the-we-are-group/the-we-are-group/>. Luettu: 16.2.2012.

The We Are Group 2012b. We Are Helsinki. Luettavissa: <http://we-are.fi/the-we-are-group/we-are-helsinki/>. Luettu: 16.2.2012.

The We Are Group 2012c. Viinitie. Luettavissa: <http://we-are.fi/the-we-are-group/viinitie/>. Luettu: 16.2.2012.

Top Achievement 2012. Selfimprovement and personal development community. Luettavissa: <http://topachievement.com/smart.html>. Luettu: 25.1.2012.

Työministeriö 2003. Henkilöstövuokraus. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/pdf/normit/14240-O132003TM.pdf>. Luettu 30.11.2011.

Vahtio, E.L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy. Juva.

Valtiovarainministeriö 2011. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Osaamisen kehittäminen. Luettavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johtaj\\_ohta/02\\_Osaamisen\\_kehittaminen/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaj_ohta/02_Osaamisen_kehittaminen/index.jsp). Luettu: 15.12.2011.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Kolmas painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Westerholm, A. 12.1.2012. Omistaja/Toimitusjohtaja. The We Are Group. Haastattelu. Helsinki.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

## Liitteet

Liite 1. Työtehtävät ja rekrytointikriteerit – The We Are Group

TYÖTEHTÄVÄ	KOULUTUSTAUSTA	TYÖKOKEMUS	MUU OSAAMINEN
Keittiöpäällikkö	Ravintola-alan perustutkinto	Esimiestehtävät ravintola-alan yrityksessä keittiön puolelta	Henkilöstöjohtamisen taidot, luovuus, innovatiivisuus, palveluasenne
Kokki	Ravintola-alan perustutkinto	Ravintola-alan työkokemus keittiön puolelta	Hyvät veitsenkäsittelytaidot, luovuus, tuotekehittely, tiimihenkisyyys
Ravintolapäällikkö	Ravintola-alan perustutkinto	Esimiestehtävät ravintola-alan yrityksessä	Henkilöstöjohtamisen taidot, tuloshakuisuus, atk-osaaminen, myyntihenkisyyys
Vuoropäällikkö	Ravintola-alan opinnot (esimies harjoittelija)	Työtausta ravintola-alan yrityksessä, aikaisemmat esimiestehtävät eduksi	Vuorovaikutus taidot, palveluasenne, myyntihenkisyyys
Salivastaava	Ravintola-alan opinnot (ammatti harjoittelija)	Tarjoilija tehtävät ravintola-alan yrityksessä	Palveluasenne, myyntihenkisyyys
Tarjoilija	Ei pakollinen, ravintola-alan opinnot eduksi (perus harjoittelija)	Tarjoilija tehtävät ravintola-alan yrityksessä	Palveluasenne, myyntihenkisyyys



Liite 2. Työhaastattelurunko – The We Are Group

YLEISKYSYMYKSET	TEHTÄVÄKOHTAISET KYSYMYKSET	AIHEALUEELLISET KYSYMYKSET
Miten yleisesti menestyt esimerkiksi koulussa?	<b>Johtaminen ja esimiestyö</b>	<b>Kehittyminen</b>
Mitä teet nykyisessä työssäsi?	Kuuaile johtamistyyliäsi.	Miten seuraat oman alasi kehittymistä?
Miten viihdyt nykyisessä työpaikassasi?	Miten entiset alaiset ovat kokeneet johtamistyyliäsi?	Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?
Voisitko käydä lyhyesti läpi aikaisemmat työpaikkasi?	Mikä saa sinut hermostumaan alaisten käyttäytymisessä?	Onko sinulla toiveammattia tulevaisuudessa?
Miten päädyit tekemään nykyistä työtäsi? (ellei työpaikkaa niin kysymykset miksi ja mitä muuta tekee)	Minkälaisen esimiehen toivoisit saavasi itsellesi?	Mitkä työtehtävät kiinnostavat sinua eniten ja mitkä vähiten?
Minkälainen kuva sinulla on tarjottavasta työ-paikasta ja työtehtävistä?	Mitkä ovat mielestäsi esimiestyön haastavimmat osa-alueet?	<b>Työajat, liikkuvuus</b>
Miksi haet juuri tätä tehtävää?	Mitä seuraa tehottamasta johtajuudesta?	Mitä odotat työajoiltasi?
Miksi haet juuri meille töihin?	<b>Myyntityö</b>	Oletko valmis työskentelemään useammassa toimipisteessä?
Miten sinun pitäisi kehittää itseäsi juuri tätä työtehtävää varten?	Millainen olet myyjänä?	<b>Stressin- ja elämäntilanteet, terveys</b>
Mitä aiot tehdä jos et tule valituksi?	Miten pyrit tunnistamaan asiakkaan tarpeita?	Miten kestät stressi- ja painetilanteita?
Mitä odotat mahdolliselta uudelta esimieheltäsi ja työkavereiltasi?	Miten teet vaikutuksen asiakkaaseen?	Mitkä asiat aiheuttavat sinulle stressiä?
Mikä on kiinnostuksesi ruoka- ja viinikulttuuriin?	Miten pyrit viemään myynnillisiä ideoitasi läpi?	Mikä on yleinen elämäntilanteesi?
	Mikä sinua innostaa myyntityössä?	Onko elämäsi tullut äskettäin jotain suuria muutoksia?
		Miten huolehdit fyysisestä jaksamisestasi?

Liite 3. Perehdytyksen tarkistuslista – The We Are Group

THE WE ARE GROUP, SEN TOIMINTA JA ASIAKKAAT	OPASTETTU (pvm)	TAKISTETTU (pvm)
• yrityksen omistajat		
• toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea eri yksiköissä		
• asiakaskunta eri yksiköissä		
• lisämateriaali yrityksestä (esitteet, internet-sivut, manuaalit)		
ORGANISAATIO JA HENKILÖSTÖ	OPASTETTU	TARKISTETTU
• organisaatio, ravintolat, viinitie, we are helsinki		
• johto, esimiehet, henkilöstö		
• perehdyttäjät ja heidän sijaisensa		
• eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä (myös toimiston puolelta)		
• yhteistyökumppanit (vihannespörssi, kakkukeisari, ulkomaalaiset tavarantoimittajat)		
TOIMINTATAVAT THE WE ARE GROUPISSA	OPASTETTU	TARKISTETTU
• yrityksen arvot (mitä koetaan tärkeiksi asioiksi yrityksen toiminnassa?)		
• mitä henkilöstöltä odotetaan?		
• ulkoinen olemus, työvaatteet, pukeutuminen, jalkineet ja käytöstavat		
• asiakaspalveluprosessi, myymisen osuus		
• puhelimen ja muun tietotekniikan käyttö		
• täsmällisyyden merkitys (virallinen huomautus liiallisista myöhästymisistä)		

TYÖSOPIMUS, TYÖSUHTEEN EHDOT, TYÖAIKA JA TYÖVUOROT	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassaoleva, määräaikainen)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>koeaika ja sen määräytymisen perusteet</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>hygienia- ja anniskelupassin suorittaminen</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>työajat ja -vuorot, vuoron vaihtaminen, ylityöt, tauko politiikka</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä sopiminen ja ilmoittaminen</li> </ul>		
PALKKA-ASIAT	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>palkan määräytymisen perusteet</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>palkka ja palkanmaksu päivät</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>lisät, sairausajan palkka</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>loma-ajan palkka, lomaraha ja -korvaukset</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>verokortin toimittaminen toimistoon</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>luontaisedut, henkilöstöedut</li> </ul>		
TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>irtisanomisaika</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>vuosilomakorvaus</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>lopputilin maksaminen</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>työtodistus, työsuositukset</li> </ul>		
TYÖTERVEYSHUOLTO	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>työterveyshuollon palvelut Mehiläisessä</li> </ul>		

TYÖPAIKAN TILAT, TYÖSKENTELY-YMPÄRISTÖ	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikan sijainti, avaimet, ovikoodit</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• esimies, työtoverit ja heidän työtehtävänsä</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakkaat, sidosryhmät (esim. tavarantoimittajat)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksikön toimintatavat</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, henkilökunnan tilat</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• siisteydestä huolehtiminen, järjestys, hygienia työpaikalla</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ympäristöasiat, jätehuolto, pullojen kierrätys</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• muut yksiköt ja niiden sijainti</li> </ul>		
TURVALLISUUSASIAT	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hälytysjärjestelmät, koodit</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimintatavat uhka- ja hätätilanteissa</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa tai muussa onnettomuudessa</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa tai sairauskohtauksessa</li> </ul>		
TYÖNTEKIJÄN OMAT TYÖTEHTÄVÄT	OPASTETTU	TARKISTETTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• omat työtehtävät ja vastualueet</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn suunnittelu ja tavoitteet</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn merkitys yrityksen toiminnan kannalta</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• koneet, laitteet, työvälineet (kassakoneiden käyttöjärjestelmän koulutus)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oman työn kehittäminen ja työtehtävän haastealueet</li> </ul>		

• työpaikan epäkohdista ilmoittaminen		
• keneltä lisätietoa työtehtävistä ja tukea työskente- lyyn		
KOULUTUS JA SISÄINEN TIEDOTTAMINEN THE WE ARE GROUPISSA	OPASTETTU	TARKISTETTU
• perehdyttämisaineisto ja sen käyttö		
• seurantakeskustelut perehdyttäjän tai esimiehen kanssa		
• koulutusmahdollisuudet		
• ilmoitustaulu, tiedotteet, sähköposti, palaverit		
• työehtosopimus, työlainsäädännön noudattaminen		
• ammattikirjallisuus ja -lehdet (esim. viinikirjat)		
MUUT ASIAT	OPASTETTU	TARKISTETTU
• harrastus- ja virkistymismahdollisuudet (alennus kuukausittaisesta liikuntakortista)		
• työ- ja toimintakyvyn ylläpito (hierontapalvelut)		
• vakuutus- ja eläkeasiat		
• muut henkilöstöpalvelut ja -edut		

Liite 4. Itsearviointilomake – The We Are Group

<b>ITSEARVIOINTILOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE -THE WE ARE GROUP</b> <b>(LIITETÄÄN KEHITYSKESKUSTELUJEN YHTEYTEEN)</b>
Omat vahvuuteni työssä:
Kehittämistä vaativat osa-alueet:
Tulevaisuuden tavoitteet ja urapolun näkymät:

KEHITYSKESKUSTELU MUISTIINPANOT - THE WE ARE GROUP	
Yksikkö:	Pvm:
Alainen:	Esimies:
<b>1. YHTIÖN TILA (Esimies käy läpi alaisen kanssa)</b>  Tulokset, työtilanne, visio, strategiat, tavoitteet ja suunnitelmat	
<b>2. TYÖNTEKIJÄN TILANNE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asioiden sujuminen</li> <li>- Tyytyväisyys</li> <li>- Jaksaminen</li> <li>- Viihtyvyys</li> <li>- Muuta</li> </ul>	<b>3. ESIMIEHEN TOIMINNAN ARVIOINTI</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehen vastuiden toteuttaminen</li> <li>- Esimieheltä saatu tuki työhön</li> <li>- Kommunikointitaidot</li> <li>- Johtamistaidot</li> <li>- Tasa-arvoisuus</li> </ul>
<b>4. TYÖNTEKIJÄN TOIMINNAN ARVIOINTI</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilön vastuiden toteuttaminen</li> <li>- Tulosten arviointi</li> <li>- Rooli ryhmässä/ Yhteistyökyky</li> <li>- Osaamisalueet</li> <li>- Kehittämisaalueet</li> </ul>	<b>5. TEHTÄVÄT JA TAVOITTEET</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuualueet</li> <li>- Tulevaisuuden suunnitelmat ja tavoitteet</li> <li>- Onnistumisen arviointikriteerit</li> </ul>
<b>KEHITTÄMISTOIMENPITEET</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Muutossuunnitelmat työtehtäviin/ vastuualueisiin</li> <li>- Osaamisen kehittämissuunnitelma</li> <li>- Työmenetelmien kehittäminen/ tarvittavat koulutukset</li> <li>- Muut sovitut toimenpiteet</li> </ul>	

Liite 6. Henkilökohtainen kehityssuunnitelmapohja – The We Are Group

Kehitettävät osaamisalueet tärkeys- jär- jestyksessä	Nykyinen osaaminen tällä alu- eella	Tavoite osaaminen tällä alu- eella	Kehittämisen tavoitteet	Kehittämisen menetelmät ja toimenpi- teet	Kehittämis- aikataulu	Arviointi ja seu- ranta
1.						
2.						
3.						
4.						
Työntekijän nimi:						
Sovittu yhdessä esimiehen kanssa (aika ja paikka):						
Työntekijän allekirjoitus:						
Esimiehen allekirjoitus:						



Liite 7. Yksikkökohtainen kehityssuunnitelmapohja – The We Are Group

Kehitettävät osaamisalueet tärkeys- järjes- tyksessä	Kehittämi- seen osallistuvat henkilöt	Nykyinen osaami- nen alu- eella	Tavoite osaami- nen alueella	Kehittämi- sen mene- telmät ja toimenpi- teet	Kehittä- mis- aikataulu	Arviointi ja seu- ranta
1. Asiakaspalvelu- osaaminen						
2. Yhteistyö yksikössä						
3. Työntekijöiden henkilökohtai- set työtaidot						
4. Tuotetietous						
5. Johtamistaidot						
Yksikkö:						
Kehityssuunnitelma laadittu (aika ja paikka):						

Liite 8. Henkilöstöedut – The We Are Group

Kokonaispalkkaan kuuluvat edut	Taloudelliset edut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työpaikkaruokailu</li> <li>• matkapuhelinetu (esimiehet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % alennus yrityksen tuotteista ruokaillessa itselle ja yhdelle ystävälle</li> <li>• perheenjäsenille 50 % alennus heidän asioidessa yrityksessä</li> <li>• ilmainen kahvi ja virvoitusjuomat työvuorojen aikana</li> </ul>
Työajan järjestelyihin liittyvät edut	Kehittymiseen liittyvät edut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osa-aikatyö</li> <li>• joustavat työajan järjestelyt</li> <li>• vuosilomat</li> <li>• työvuorojen vaihtaminen henkilökunnan kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koulutusmahdollisuudet</li> <li>• urapolkujen rakentaminen</li> <li>• oppisopimukset</li> <li>• työharjoittelut</li> </ul>
Terveyshuoltoon liittyvät edut	Hyvinvointiin liittyvät edut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oma työterveysasema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alennus kuukausittaisesta liikuntakortista</li> <li>• hierontapalvelu alennus</li> <li>• virkistyspäivät (kesä ja talvi)</li> <li>• pikkujoulut</li> </ul>